

*Christian Werwath*

**Der niedersächsische  
Ministerpräsident  
Ernst Albrecht (1976-1990)**

Annäherung an einen Unnahbaren  
Politische Führung in Niedersachsen

# GÖTTINGER JUNGE FORSCHUNG

Schriftenreihe des Göttinger Instituts für  
Demokratieforschung

Herausgegeben von Dr. Robert Lorenz und Dr. Matthias Micus  
ISSN 2190-2305

- 16 *Miriam Zimmer*  
Assimilation und religiöse Organisation  
Eine organisationssoziologische Studie zu Überlebensstrategien  
ethnischer Kirchen  
ISBN 978-3-8382-0502-1
- 17 *Michael Schlieben*  
Politische Karrieren in der Bundesrepublik  
Studien über Aufstieg und Scheitern  
ISBN 978-3-8382-0517-5
- 18 *Jonas Rugenstein*  
Nach der günstigen Gelegenheit  
Die Entwicklung der LINKEN in Westdeutschland nach 2009  
ISBN 978-3-8382-0528-1
- 19 *Benjamin Seifert*  
Reformoptimismus und Bürgerwut  
Das Volksbegehren gegen die "kooperative Schule"  
in Nordrhein-Westfalen  
ISBN 978-3-8382-0555-7
- 20 *Sören Messinger, Yvonne Wypchol*  
Moderne CDU?  
Programmatischer Wandel in der Schul- und Familienpolitik  
ISBN 978-3-8382-0536-6
- 21 *Christoph Hoefl*  
Narration in der Krise  
Zum Wandel des sozialdemokratischen Wohlfahrtsstaatsdiskurses  
in Schweden  
ISBN 978-3-8382-0523-6

*Christian Werwath*

**DER NIEDERSÄCHSISCHE  
MINISTERPRÄSIDENT  
ERNST ALBRECHT (1976-1990)**

Annäherung an einen Unnahbaren  
Politische Führung in Niedersachsen

*ibidem*-Verlag  
Stuttgart

## **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

## **Bibliographic information published by the Deutsche Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek lists this publication in the Deutsche Nationalbibliografie; detailed bibliographic data are available in the Internet at <http://dnb.d-nb.de>.

Coverbild: Ernst Albrecht (1991/Roger Baron). Öl auf Leinwand,  
Niedersächsische Staatskanzlei. Abdruck mit freundlicher  
Genehmigung.

∞

Gedruckt auf alterungsbeständigem, säurefreiem Papier  
Printed on acid-free paper

ISSN: 2190-2305

ISBN-13: 978-3-8382-0704-9

© *ibidem*-Verlag  
Stuttgart 2014

Alle Rechte vorbehalten

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und elektronische Speicherformen sowie die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in or introduced into a retrieval system, or transmitted, in any form, or by any means (electrical, mechanical, photocopying, recording or otherwise) without the prior written permission of the publisher. Any person who does any unauthorized act in relation to this publication may be liable to criminal prosecution and civil claims for damages.

Printed in Germany

# Inhalt

<b>Vorwort: Vorzüge und Fallstricke politischer Seiteneinsteiger</b>	<b>11</b>
<b>1. Einleitung</b>	<b>21</b>
1.1 Zur Beschäftigung mit politischer Führung	28
1.2 Analysezugang: Was ist politische Führung?	33
1.3 Erkenntnisinteresse und Fallauswahl	39
1.4 Literatur- und Quellenlage, Interviews	43
1.5 Analyseaufbau und Gliederung	48
<b>2. Merkmale des Ministerpräsidentenamtes in Niedersachsen: Konkurrenz und Ausgleich – Land und Partei – Amt und Persönlichkeit</b>	<b>51</b>
2.1 Konkurrenz und Ausgleich - Der Ministerpräsident im föderalen Geflecht	53
2.2 Minister oder Präsident? Zum Amt des Ministerpräsidenten	61
2.3 Bollwerke der Macht? Partei, Fraktion und Staatskanzlei	66
2.4 Der Einfluss des Landesbewusstseins auf den Ministerpräsidenten in Niedersachsen	75
2.5 Konklusion: Dominanz des Ministerpräsidentenamtes in Niedersachsen	90
<b>3. Annäherung an einen Unnahbaren</b>	<b>95</b>
3.1 Die Jugendjahre: Grundstein seines Erfolgs	97
3.2 Beamtenkarriere	106
<b>4. Einstieg in die Politik: Das gemachte Nest</b>	<b>117</b>
4.1 Zersplitterung und Formierung des bürgerlichen Lagers	119
4.2 Sammlung, Integration und innere Geschlossenheit: „Die CDU in Niedersachsen“	124
4.3 „Niedersachsen lässt sich nur mit Herz und Leber gewinnen“	130
4.4 Seiteneinstieg auf fertigen Wegen	136

4.5	Eine Entscheidung aus der Not heraus: Albrecht wird Spitzenkandidat	141
<b>5.</b>	<b>Regierungsübernahme</b>	<b>145</b>
5.1	Prolog: Die sozialliberale Koalition läuft auf Grund	145
5.2	Der Regierungswechsel	149
5.3	Ministerpräsident ohne eigene Mehrheit	156
5.4	Profiteur einer Vertrauenskrise?	162
5.5	Bundespolitische Lockerungsübungen	170
5.6	Die niedersächsische Kreisreform ermöglicht den Wechsel der FDP	174
<b>6.</b>	<b>Die Lehrjahre wurden zu Herrenjahren: Etabliert in Land und Partei?</b>	<b>183</b>
<b>7.</b>	<b>Ministerpräsident I: Führung aus der Staatskanzlei</b>	<b>197</b>
7.1	Fallanalyse 1: Gorleben	199
7.1.1	Die Vorgeschichte zu Gorleben: Protest und energiepolitische Dogmen	199
7.1.2	Vorläufige Entscheidung für Gorleben	206
7.1.3	Nach der Entscheidung: Aktionen und Reaktionen	211
7.2	Fallanalyse 2: Kanzlerkandidatur: Albrecht vs. Strauß	225
7.2.1	Günstige Voraussetzungen für Albrechts Kandidatur	225
7.2.2	Die Kanzlerkandidatur als Stellvertreterkrieg	233
7.2.3	„Der lachende Verlierer“ und der langsame Verlust der <i>eigenen Leute</i>	242
7.3	Fallanalyse 3: Das Tauziehen um die Vorherrschaft im Norddeutschen Rundfunk	249
7.3.1	Der Rundfunk wird zum Politikum	249
7.3.2	Der Kampf um Einfluss im Norddeutschen Rundfunk	257
7.3.3	Einer gegen (fast) alle	270
7.4	Fallanalyse 4: Führung mit und aus der Staatskanzlei	275

7.5	Die Fallbeispiele: Stärken und Schwächen	283
	Albrechtscher Führung	283
7.5.1	Führungsstärken	284
7.5.2	Günstige Konstellationen	288
7.5.3	Führungsschwächen	292
<b>8.</b>	<b>Ministerpräsident II:</b>	
	<b>Machterhalt und Machtverlust</b>	<b>299</b>
8.1	Politische Einbrüche und Irritationen	302
8.1.1	Fehlende Bindung und mangelnde Unterstützung	303
8.1.2	Profilierung als Wirtschaftspolitiker	305
8.1.3	Doch noch eine Wiederaufbereitungsanlage?	313
8.1.4	Klientel- und Stimmungspolitik	320
8.1.5	Der erste spürbare Einbruch: Drei von vier Vorboten des Machtwechsels beeinflussen die Landtagswahl 1986	329
8.2	Landesvater und Repräsentation als Machtressourcen im Machtzerfall	334
8.2.1	Landesvater als Machtinstrument	336
8.2.2	Niedersächsischer Ministerpräsident mit Leib und Seele?	340
8.2.3	Führung über die Repräsentation des Landes	344
8.3	Vom schleichenden bis galoppierenden Machtverlust	360
8.3.1	Augen zu und durch? Albrecht-Politik in den achtziger Jahren	361
8.3.2	Wiedererstarke Sozialdemokratie	374
8.3.3	Die Opposition durchbrach die Dominanz des Ministerpräsidentenamtes - vierter Vorbote des Machtwechsels	381
8.3.4	Die Landtagswahl 1990: Eine Niederlage ohne Gesichtverlust	392
<b>9.</b>	<b>Albrechts Führungsverständnis</b>	<b>401</b>
<b>10.</b>	<b>Landesvater, Landesmanager, Landespatron oder Generalist?</b>	<b>415</b>

<b>11. Fazit und Forschungsperspektiven</b>	<b>419</b>
<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>425</b>
A) Monographien	425
B) Aufsätze in Sammelbänden	434
C) Zeitschriften	442
D) Zeitungsartikel ohne Verfasser	445
E) Zeitungsartikel mit Verfasser	448
F) Interviews und Hintergrundgespräche	453
G) Quellen	454
H) Internetquellen	457





# Vorwort: Vorzüge und Fallstricke politischer Seiteneinsteiger

*Robert Lorenz / Matthias Micus*

Zuletzt ergab sich seine Medienpräsenz vor allem im Zusammenhang mit seiner Tochter, die als Seiteneinsteigerin die deutsche Politik aufwirbelte. Der frühere niedersächsische Ministerpräsident Ernst Albrecht ist der Vater Ursula von der Leyens, jener promovierten Medizinerin, die 2001 auf Kommunalebene in die Politik einstieg, bereits 2003 als Abgeordnete in den Landtag einzog und sogleich zur Landesministerin avancierte, ehe sie 2005 erstmals an die Spitze eines Bundesministeriums gelangte. Albrechts politische Karriere erlebte ihre Höhepunkte hingegen in den 1970er und 1980er Jahren, in denen er – ähnlich wie seine Tochter Jahrzehnte später – als Quereinsteiger in der Politik für Furore sorgte. Albrechts politische Bilanz ist schon oberflächlich betrachtet durchaus beachtlich: 14 Jahre regierte er als niedersächsischer Ministerpräsident ein großes Flächenland, 1979 war er innerhalb der Unionsparteien für kurze Zeit als designierter Kanzlerkandidat für die Bundestagswahl 1980 im Gespräch. Albrecht habe „Spuren hinterlassen wie kaum ein anderer Ministerpräsident in Niedersachsen vor oder nach ihm. Kein Regierungschef regierte in Niedersachsen länger, keiner brachte dem Land so viele neue Ideen.“<sup>1</sup> Niedersachsen sei „für fast 15 Jahre ‚Albrecht-Land‘“<sup>2</sup> gewesen, einen politischen Moment lang „sah es sogar so aus, als könnte der smarte zierliche Mann mit dem großen Lächeln Bundeskanzler werden“<sup>3</sup>. Doch aus politikwissenschaftlicher

---

1 O.V.: Ernst Albrecht 80, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 29.06.2010.

2 Bremer, Jörg: In der Sache unbeugsam, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 29.06.1990.

3 Knödler, Gernot: Der Quereinsteiger, in: die tageszeitung, 25.06.2010.

Sicht verspricht die Betrachtung der Karriere Albrechts aus einem anderen Grund einen Erkenntnisgewinn: Schließlich war Albrecht kein konventioneller Spitzenpolitiker, als er 1976 das Amt des niedersächsischen Ministerpräsidenten antrat. Zuvor hatte er mehrfach seinen Tätigkeitsbereich gewechselt.

Nachdem er als Beamter in der Brüsseler Europaverwaltung aufgestiegen, aber auch desillusioniert worden war, beabsichtigte er einen Wechsel in die Politik. Dieser vollzog sich jedoch in Etappen, ging Albrecht doch zunächst – parallel zu seinem landespolitischen Engagement in Niedersachsen für die CDU – als Vorstandsmitglied eines großen Unternehmens in die freie Wirtschaft. Derartige Seiteneinstiege beinhalten gemeinhin das Versprechen auf importierten Sachverstand, etwa aus der Wirtschaft, der die politische Urteilskraft und damit Entscheidungsqualität stärken könne. Durch die geringe Elitenrotation, so die Kritik, blieben „Innovations- und Erfahrungspotentiale“ ungenutzt, die Gesellschaft sei „schon seit langem auf eine fruchtbare Vernetzung der Disziplinen, Denkansätze und Eliten angewiesen“.<sup>4</sup> Die deutschen Eliten, so ein alter wie beständiger Vorwurf, würden nicht miteinander kooperieren, weil sie unter einem „Versäulungssyndrom“<sup>5</sup> litten. In der Wirtschaft sozialisierte Führungspersonen würden sich „im politischen und administrativen Dickicht“ wegen der übermächtigen „Strukturunterschiede“ letztlich „verheddern“.<sup>6</sup> Der in anderen Ländern und politischen Kulturen selbstverständliche Austausch unterschiedlicher Elitenbereiche funktioniere im politischen System der Bundesrepublik mit ihren „Mobilitäts- und Rek-

---

4 Oberreuter, Heinrich: Wie viel Elite verträgt und benötigt die Demokratie?, in: Kodalle, Klaus-M. (Hrsg.): Der Ruf nach Eliten, Würzburg 2000, S. 53-64, hier S. 58 f.

5 Glotz, Peter: Wieviel Elite verträgt und benötigt die Demokratie? Kritische Erwägungen zur Lage der Republik, in: Kodalle, Klaus-M. (Hrsg.): Der Ruf nach Eliten, Würzburg 2000, S. 41-52.

6 Schüler, Manfred: Führung in Politik und Wirtschaft, in: Lahnstein, Manfred/Matthöfer, Hans (Hrsg.): Leidenschaft zur praktischen Vernunft. Helmut Schmidt zum Siebzigsten, Berlin 1989, S. 421-434, hier S. 433.

rutierungsbarrieren“<sup>7</sup> so gut wie gar nicht – und dies auf Kosten der Qualität politischer Entscheidungen, so eine weitverbreitete Annahme. Als positives Gegenbeispiel dient hier oft das politische System der USA, das sein Personal sehr häufig über Seiteneinstiege rekrutiere.

Als gleichermaßen Stärke und Schwäche des politischen Systems der Bundesrepublik gilt in diesem Zusammenhang die „Ochsentour“ – das meritokratische Muster, das Geduld und Bemühung prämiert. Der Aufstieg in der Politik vollzieht sich demnach sukzessive über die einzelnen Ebenen, vom Ortsverein über den Bezirksvorstand bis hin zur Bundesebene, vom Stadtrat über Kreis- und Landtag bis in das Bundesparlament. Angehende Berufspolitiker müssen sich also in jahre-, oft jahrzehntelanger Parteilarbeit bewähren, ehe sie hauptberuflich Mandate und Ämter bekleiden können. Viele Berufsgruppen und Persönlichkeitstypen schreckt dieses Modell ab, diese lassen sich dann allenfalls als Quereinsteiger für die Politik gewinnen. Doch zugleich besitzt die Ochsentour eine elementare Selektionsfunktion, durch die sie im Idealfall nur solche Personen an die Spitze lässt, die den dortigen Herausforderungen auch gewachsen sind. Sie sensibilisiert für die Besonderheiten des politischen Betriebs, schafft wertvolle Erfahrung im Umgang mit brenzligen Situationen, schult und trainiert die politischen Instinkte, verhilft zu struktureller Verankerung über Ämter und Funktionen, dient also der Durchsetzungsfähigkeit im Prozess demokratischer Mehrheitsfindung. Dieser Aspekt sollte nicht unterschätzen werden, denn Politiker, professionelle zumal, benötigen Handlungswissen, das sie aus der Reflexion von Erlebnissen gewinnen. Und sie benötigen Prozesswissen über die inneren Betriebsabläufe, das sie in die Lage versetzt, den Verlauf von Ereignisabfolgen antizipieren und sich angemessen darauf vorbereiten zu können.

Generell erwirbt man die Fähigkeit zum Handeln in der Praxis, woraus sich die „herausragende Bedeutung des

---

7 Patzelt, Werner J.: Parlamentarische Rekrutierung und Sozialisation. Normative Erwägungen, empirische Befunde und praktische Empfehlungen – aus deutscher Sicht, in: Burkert-Dottolo, Günther R./Moser, Bernhard (Hrsg.): Professionsnormen für Politiker, Wien 1998, S. 47-92, hier S. 77.

„Lernorts Realität“<sup>8</sup> ergibt, wie eine ebenso simple wie einleuchtende Weisheit der Organisationsforschung besagt. Man sollte in möglichst vielen Situationen Erfahrungen sammeln: „Denn Gefühl und Gespür für eine Sache oder Situation sind ebenso wichtig wie das Wissen darüber“<sup>9</sup>, die „schnelle Reaktion auf Probleme und die Korrektur von Fehlern“ erfordert „nicht nur ein profundes technisch-theoretisches Fachwissen, sondern dessen Verschränkung mit Erfahrungswissen und der Fähigkeit zu erfahrungsgeleitetem Arbeitshandeln“.<sup>10</sup> Der schrittweise „Aufbau von Wissen und Können“ erfolge „oftmals heimlich, beiläufig und unbewusst [...] sozusagen als nicht-intendierte Nebenfolge in Situationen, in denen Fachwissen nicht ausreicht und/oder routinemäßige Reaktionsmuster versagen“.<sup>11</sup> Politik verläuft so gut wie nie planmäßig, doch gerade die „Bewältigung von Unwägbarkeiten“ erfordert in besonderem Maße ein „erfahrungsgeleitetes Handeln und ein hiermit verbundenes Erfahrungswissen“.<sup>12</sup> Auch ohne die Voraussetzung einer formalen, zertifizierten Qualifikation ist Politik ein eigenständiger Wissensraum, der besonderes Raumwissen erfordert, in dem spezifische Konventionen, Hierarchiemechanismen, Karrierenormen herrschen und auf den nur eingeschränkt zugegriffen werden kann (bspw. durch die Ochsentour). In Wissensräumen ringen die Akteure um den Aufbau eines Wissensgefälles (Spezialistentum), einer Überlegenheit, um sich gegen andere durchzusetzen; dieses Raumwissen muss durch Stuserlangung (z.B. Parteivorsitz) abgesichert werden.<sup>13</sup> Kurzum: Seiteneinsteiger wie Albrecht haben es auf-

---

8 Bauer, Hans G./Munz, Claudia: *Erfahrungsgeleitetes Handeln lernen – Prinzipien erfahrungsgeleiteten Lernens*, in: Böhle, Fritz/Pfeiffer, Sabine/Sevsay-Tegethoff, Neße (Hrsg.): *Die Bewältigung des Unplanbaren*, Wiesbaden 2004, S. 55-73, hier S. 60.

9 Ebd., S. 62.

10 Sevsay-Tegethoff, Neße: *Ein anderer Blick auf Kompetenzen*, in: Böhle, Fritz/Pfeiffer, Sabine/Sevsay-Tegethoff, Neße (Hrsg.): *Die Bewältigung des Unplanbaren*, Wiesbaden 2004, S. 267-286, hier S. 283.

11 Ebd., S. 275.

12 Ebd., S. 278.

13 Zu Raumwissen vgl. Ortner, Johann: *Funktion und Struktur von Netzwerken in Kommunikationsräumen*, in: Graggober, Mari-

grund unzureichenden Raumwissens normalerweise schwer, im Elitebereich der Politik zu bestehen. Insofern ist Dauer und Ausmaß von Albrechts politischer Karriere, seine politische Bestandskraft, erklärungsbedürftig.

Albrecht war in politischen Angelegenheiten allerdings kein Novize; als Kabinettschef und anschließend Generaldirektor bei der EWG-Kommission wirkte er in einem politiknahen bzw. politikähnlichen Bereich, was seinen Status als Seiteneinsteiger im Vergleich zu vielen anderen – wie insbesondere Universitätsprofessoren oder Unternehmensführern – deutlich relativiert. Durch seine mehrjährige Tätigkeit als Mitglied der Geschäftsleitung bei *Bahlsen*, die seiner Wahl zum Ministerpräsidenten unmittelbar voranging, war er nochmals besser als andere Quereinsteiger auf die Politik vorbereitet. Denn im Unterschied zu Wissenschaftlern dürften Unternehmer noch am ehesten politische Qualitäten beherrschen, da Firmen im freien Wettbewerb in der Regel nur dann bestehen können, wenn das Management rechtzeitig Gelegenheiten erkennt und sie auch entschlossen ergreift. Eben dies bezeichnet aber auch eine Elementardisziplin politischer Führung: die Bereitschaft, Risiken einzugehen, und die Fähigkeit, unvorhergesehene Situationen auf der Grundlage unzureichenden Wissens beherrschen zu können. Ein guter Politiker ist daher ein Meister des „Okkasionalismus“, der „günstigen Gelegenheiten“.<sup>14</sup>

Auch einem anderen notorischen Fallstrick von Seiteneinsteigern<sup>15</sup> entkam Albrecht, in diesem Fall durch Glück. Quereinsteigern misslingt häufig, Autorität und Prestige, die sie in ihrem Herkunftsbereich gewonnen haben und aus diesem gewohnt sind, gleichwertig in die Politik zu übertragen. Albrecht hingegen besaß den Vorteil, nach seinem beruflichen Wechsel in die Politik auch in der Hierarchie seines

---

on/ders./Sammer, Martin (Hrsg.): Wissensnetzwerke. Konzepte, Erfahrungen und Entwicklungsrichtungen, Wiesbaden 2003, S. 73-111, hier S. 77.

14 Lamprecht, Helmut: Erfolg und Gesellschaft. Kritik des quantitativen Denkens, München 1964, S. 144.

15 Vgl. dazu insgesamt Lorenz, Robert/Micus, Matthias (Hrsg.): Seiteneinsteiger. Unkonventionelle Politiker-Karrieren in der Parteiendemokratie, Wiesbaden 2009.

neuen Tätigkeitsbereichs sogleich an der Spitze zu stehen – wurde er schließlich zum Zeitpunkt seiner vollständigen Konzentration auf die politische Karriere nicht „nur“ Staatssekretär oder Minister, sondern Regierungschef. Hier musste er sich in geringerem Ausmaß als manch andere Seiteneinsteiger vor und nach ihm einer bestimmten Disziplin fügen, die Richtlinienkompetenz lag bei ihm.

Weshalb sich Albrecht überhaupt zum Einstieg in die professionelle Politik entschloss, warum ausgerechnet er die begehrte Spitzenposition des Kabinettschefs erhielt, welche Faktoren zur vergleichsweise langen Dauer seiner Amtszeit beitrugen und inwiefern sich seine vorpolitischen Erfahrungen förderlich oder hinderlich auf seine Politikerlaufbahn auswirkten, sind zentrale Fragen, denen Christian Werwath in der vorliegenden Studie nachgeht. Antworten hierauf versprechen einen Beitrag zum besseren Verständnis politischer Führung sowie politischer Karrieren im Allgemeinen und des Phänomens politischer Seiteneinsteiger im Besonderen.

### **Zur Reihe Göttinger Junge Forschung**

„Göttinger Junge Forschung“, unter diesem Titel firmiert eine Publikationsreihe des *Institutes für Demokratieforschung*, das am 1. März 2010 an der *Georg-August-Universität Göttingen* gegründet worden ist. Göttinger Junge Forschung verfolgt drei Anliegen: Erstens ist sie ein Versuch, jungen Nachwuchswissenschaftlern ein Forum zu geben, auf dem diese sich meinungsfreudig und ausdrucksstark der wissenschaftlichen wie auch außeruniversitären Öffentlichkeit präsentieren können. Damit soll erreicht werden, dass sie sich in einem vergleichsweise frühen Stadium ihrer Laufbahn der Kritik der Forschungsgemeinde stellen und dabei im Mut zu pointierten Formulierungen und Thesen bestärkt werden.

Zweitens liegt ein weiterer Schwerpunkt auf der Sprache. Die Klagen über die mangelnde Fähigkeit der Sozialwissenschaften, sich verständlich und originell auszudrücken, sind Legion. So sei der alleinige Fokus auf Forschungsstandards

„problematisch“ im Hinblick auf eine „potentiell einhergehende Geringschätzung der Lehr- und der Öffentlichkeitsfunktion der Politikwissenschaft“, durch die „Forschungserkenntnisse der Politikwissenschaft zu einem Arkanwissen werden, das von den Experten in den Nachbarfächern und den Adressaten der Politikberatung, aber kaum mehr vom Publikum der Staatsbürgergesellschaft wahrgenommen wird, geschweige denn verstanden werden kann“.<sup>16</sup> Viel zu häufig schotte sich die Wissenschaft durch „die Kunst des unverständlichen Schreibens“<sup>17</sup> vom Laienpublikum ab.

Mitnichten soll an dieser Stelle behauptet werden, dass die Texte der Reihe den Anspruch auf verständliche und zugleich genussreiche Sprache mit Leichtigkeit erfüllen. Vielmehr soll es an dieser Stelle um das Bewusstsein für Sprache gehen, den Willen, die Forschungsergebnisse auch mit einer angemessenen literarischen Ausdrucksweise zu würdigen und ihre Reichweite – und damit Nützlichkeit – soweit zu erhöhen, wie dies ohne Abstriche für den wissenschaftlichen Gehalt möglich erscheint. Anstatt darunter zu leiden, kann sich die Erkenntniskraft sogar erhöhen, wenn sich die Autoren über die Niederschrift eingehende Gedanken machen, dabei womöglich den einen oder anderen Aspekt noch einmal gründlich reflektieren, die Argumentation glätten, auf abschreckende Wortungetüme, unnötig komplizierte Satzkonstruktionen und langweilige Passagen aufmerksam werden<sup>18</sup> – insgesamt auf einen Wissenschaftsjargon verzichten, wo dies zur Klarheit nicht erforderlich ist. Denn es besteht durchaus die Möglichkeit, einen wissenschaftlichen Text weder zu simplifizieren noch zu verkomplizieren, selbst unter der Berücksichtigung, dass die schwere Verständlich-

---

16 Bleek, Wilhelm: Geschichte der Politikwissenschaft in Deutschland, München 2001, S. 453 f.

17 Zetzsche, Indre (Hrsg.): Wissenschaftskommunikation. Streifzüge durch ein ‚neues Feld‘, Bonn 2004, S. 115.

18 Zur stimulierenden Wirkung der „detaillierte[n] Schilderung eines individuellen Falles“: Aydelotte, William O.: Quantifizierung in der Geschichtswissenschaft, in: Wehler, Hans-Ulrich (Hrsg.): Geschichte und Soziologie, Königstein im Taunus 1984, S. 259-282, hier S. 275.

keit von Wissenschaft aufgrund unvermeidlicher Fachbegriffe vermutlich unausbleiblich ist.<sup>19</sup>

Dies sollte jedoch nicht die Bereitschaft mindern, den Erkenntnistransfer via Sprache zumindest zu versuchen. In der allgemeinverständlichen Expertise sah der österreichische Universalgelehrte Otto Neurath sogar eine unentbehrliche Voraussetzung für die Demokratie, für die Kontrolle von Experten und Politik. Neurath nannte das die „Kooperation zwischen dem Mann von der Straße und dem wissenschaftlichen Experten“<sup>20</sup>, aus der sich die Fähigkeit des demokratisch mündigen Bürgers ergebe, sich ein eigenes, wohlinformiertes Urteil über die Geschehnisse der Politik zu bilden. Dass in diesem Bereich ein Defizit der Politikwissenschaft besteht, lässt sich, wie gezeigt, immer häufiger und dringlicher vernehmen. Ein Konsens der Kritiker besteht in dem Plädoyer für eine verstärkte Vermittlung wissenschaftlicher Erkenntnisse in eine interessierte Öffentlichkeit. Hierzu müsse man „Laien dafür interessieren und faszinieren können, was die Wissenschaftler umtreibt und welche Ergebnisse diese Umtriebigkeit hervorbringt“, weshalb „komplexe wissenschaftliche Verfahren und Sachverhalte für Fachfremde und Laien anschaulich und verständlich“ dargestellt werden sollten.<sup>21</sup>

Der Sprache einen ähnlichen Stellenwert für die Qualität einer Studie einzuräumen wie den Forschungsergebnissen, mag sich auf den ersten Blick übertrieben anhören. Und wie die amerikanische Historikerin Barbara Tuchman zu berichten weiß, ist dies zumeist „mühselig, langsam, oft schmerzlich und manchmal eine Qual“, denn es „bedeutet ändern, überarbeiten, erweitern, kürzen, umschreiben“.<sup>22</sup> Doch eröffnet dieser Schritt die Chance, über die engen Grenzen des

---

19 Vgl. auch den Appell von Mittelstrass, Jürgen: Trough a glass darkly: on the enigmatic nature of science, in: *Kriterion*, Jg. 23 (2010), S. 1-4.

20 Zitiert nach Sandner, Günther: Demokratisierung des Wissens. Otto Neuraths politisches Projekt, in: *Österreichische Zeitschrift für Politikwissenschaft*, Jg. 38 (2009) H. 2, S. 231-248, hier S. 242.

21 Kürten, Ludwig: Verständigung will gelernt sein, in: *Zetsche* (Hrsg.) 2004, S. 83-86, hier S. 84.

22 Tuchman, Barbara: *In Geschichte denken*, Frankfurt am Main 1984, S. 27.

Campus hinaus Aufmerksamkeit für die Arbeit zu erregen und zudem auch die Qualität und Überzeugungskraft der Argumentation zu verbessern. Kurzum: Abwechslungsreiche und farbige Formulierungen, sorgsam gestreute Metaphern und Anekdoten oder raffiniert herbeigeführte Spannungsbögen müssen nicht gleich die Ernsthaftigkeit und den Erkenntniswert einer wissenschaftlichen Studie schmälern, sondern können sich für die Leserschaft wie auch für die Wissenschaft als Gewinn erweisen.

In den Bänden der Göttingen Jungen Forschung versuchen die Autoren deshalb sowohl nachzuweisen, dass sie die Standards und Techniken wissenschaftlichen Arbeitens beherrschen, als auch eine anregende Lektüre zu bieten. Wie gesagt, mag dies nicht auf Anhieb gelingen. Doch Schreiben, davon sind wir überzeugt, lernt man nur durch die Praxis des Schreibens, somit durch frühzeitiges Publizieren. Insofern strebt die Reihe keineswegs perfektionistisch, sondern perspektivisch die Förderung von Schreib- und Vermittlungstalenten noch während der wissenschaftlichen Ausbildungsphase an.

Freilich soll bei alledem keinesfalls der inhaltliche Gehalt der Studien vernachlässigt werden. Es soll hier nicht ausschließlich um die zuletzt von immer mehr Verlagen praktizierte Maxime gehen, demnach Examensarbeiten nahezu unterschiedslos zu schade sind, um in der sprichwörtlichen Schublade des Gutachters zu verstauben. Die Studien der Reihe sollen vielmehr, drittens, bislang unterbelichtete Themen aufgreifen oder bei hinlänglich bekannten Untersuchungsobjekten neue Akzente setzen, sodass sie nicht nur für die Publikationsliste des Autors, sondern auch für die Forschung eine Bereicherung darstellen. Das thematische Spektrum ist dabei weit gesteckt: von Verschiebungen in der Gesellschaftstektonik über Anatomien von Parteien oder Bewegungen bis hin zu politischen Biografien.

Eine Gemeinsamkeit findet sich dann allerdings doch: Die Studien sollen Momenten nachspüren, in denen politisches Führungsvermögen urplötzlich ungeahnte Gestaltungsmacht entfalten kann, in denen politische Akteure Gelegenheiten wittern, die sie vermittelt durch Instinkt und Weitsicht, Chuzpe, Entschlusskraft und Verhandlungsgeschick zu

nutzen verstehen, kurz: in denen der Machtwille und die politische Tatkraft einzelner Akteure den Geschichtsfluss umzuleiten und neue Realitäten zu schaffen vermögen. Anhand von Fallbeispielen sollen Möglichkeiten und Grenzen, biografische Hintergründe und Erfolgsindikatoren politischer Führung untersucht werden. Kulturelle Phänomene, wie bspw. die Formierung, Gestalt und Wirkung gesellschaftlicher Generationen, werden daher ebenso Thema sein, wie klassische Organisationsstudien aus dem Bereich der Parteien- und Verbändeforschung.

Was die Methodik anbelangt, so ist die Reihe offen für vielerlei Ansätze. Um das für komplexe Probleme charakteristische Zusammenspiel multipler Faktoren (Person, Institution und Umfeld) zu analysieren und die internen Prozesse eines Systems zu verstehen, darüber hinaus der Unberechenbarkeit menschlichen, zumal politischen Handelns und der Macht des Zufalls gerecht zu werden,<sup>23</sup> erlaubt sie ihren Autoren forschungspragmatische Offenheit. Jedenfalls: Am Ende soll die Göttinger Junge Forschung mit Gewinn und – im Idealfall – auch mit Freude gelesen werden.

---

23 Zur Kritik an der unterstellten Rationalität von Verhalten bzw. der unberücksichtigten Irrationalität vgl. Abromeit, Heidrun: Gesellschaften ohne Alternativen. Zur Zukunftsfähigkeit kapitalistischer Demokratien, Working Paper des Instituts für Politikwissenschaft der Technischen Universität Darmstadt, Nr. 11/2007, S. 5 f.; Bellers, Jürgen: Methoden der Sozialwissenschaften: Kritik und Alternativen, Siegen 2005, S. 164; Lepsius, M. Rainer: Zum Verhältnis von Geschichtswissenschaft und Soziologie, in: Baumgartner, Hans Michael/Rüsen, Jörn (Hrsg.): Seminar: Geschichte und Theorie. Umriss einer Historik, Frankfurt am Main 1976, S. 118-138, hier S. 127.

# 1. Einleitung

Wie hat Ernst Albrecht als niedersächsischer Ministerpräsident politisch geführt? Viele Zeitgenossen hatten dafür eine schnelle Antwort zur Hand und das Urteil fiel in der Tendenz recht einhellig aus: unbeweglich, überzeugend, höflich, distanziert, dominant. Die Frage nach dem Erfolg seiner Führungskraft wird schon deutlich differenzierter bewertet, gerade was die Bewertung *während* seiner Amtszeit betrifft. Letzteres ist ein Indiz dafür, dass man genauer hinschauen muss. Hinter den so einfach wirkenden Standpunkten zum Führungshandeln von Ernst Albrecht verbirgt sich ein unberechenbares Zusammenspiel aus den Faktoren Persönlichkeit, Institution und gesellschaftlich-historischem Kontext. Dieses Zusammenspiel wird in vorliegender Arbeit zerlegt und zusammengeführt.

Am 6. Februar 1976 ging ein politisches Erdbeben durch Niedersachsen. Ernst Albrecht wurde im Niedersächsischen Landtag gegen die Mehrheit von SPD und FDP zum neuen Ministerpräsidenten gewählt. Er sollte das Amt über 14 Jahre und damit länger als jeder andere Regierungschef in Niedersachsen behalten. Auf seine überraschende Wahl angesprochen erzählte Albrecht einem Reporter des *Norddeutschen Rundfunks* eine Anekdote:

„Ich weiß immer noch, wie der Westdeutsche Rundfunk vor der ersten Abstimmung zu mir kam und sagte: sie verlieren ja sowieso die Abstimmung und wir müssen noch zurückfahren. Also machen wir doch das Interview schon vorweg. Und da war die erste Frage: Herr Dr. Albrecht, sie haben die Wahl verloren, wie fühlen sie sich? (lacht).“<sup>1</sup>

Zum Schmunzeln dürfte SPD und FDP nicht zumute gewesen sein. Die Gesichter der Abgeordneten waren versteinert und gelähmt, einige hatten gar mit den Tränen gerungen. Vielleicht ahnten die sozialliberalen Vertreter bereits an dem

---

1 Prüßner, Christian: 6. Februar 1976: Ernst Albrecht wird Ministerpräsident, URL: <http://www.ndr.de/geschichte/gdgm/geschichte/254.html> [zuletzt abgerufen am 30.07.2014].

Tag, dass sie ihre Regierungsämter nun für lange Zeit abgeben mussten. Tatsächlich hielt Ernst Albrecht während seiner Amtszeit die Zügel des Niedersachsenrosses, beinahe ohne größere Anstrengungen, fest in der Hand. Selbst politische Skandale stürzten ihn nicht vom Thron. So wiederholte sich nach zwölf Jahren Amtszeit die Geschichte von seiner Inthronisierung aus dem Jahr 1976: Er gewann ein gegen ihn eingeleitetes konstruktives Misstrauensvotum mit Hilfe einer Leihstimme der Opposition.

Die geheimnisvollen Fremdstimmen allein wären schon Grund genug für eine intensive Auseinandersetzung mit dem ehemaligen Ministerpräsidenten.<sup>2</sup> Doch bei näherer Betrachtung und erster Sichtung der Recherche für diese Arbeit fallen noch weitere Details auf.

Eine erste Perspektive ist die politische Wirkung seiner Arbeit in der Partei, im Land Niedersachsen und in der Öffentlichkeit. Albrecht stand nach seiner spektakulären Wahl im Februar 1976 im Landtag wie kaum eine andere deutsche politische Führungspersonlichkeit im Fokus des öffentlichen Interesses. Und auch in all den Jahren danach hielt er sich im Brennpunkt des politischen Geschehens in der Bundesrepublik auf. Sein Bekanntheitsgrad tendierte dauerhaft gegen 100 Prozent. Er war somit schnell die entscheidende Figur der niedersächsischen Landespolitik. Trotzdem findet der ehemalige Ministerpräsident gegenwärtig selbst in politisch interessierten Zirkeln kaum noch Beachtung. Wie bemerkenswert dieses Vergessen ist, wird schon deutlich, wenn man sich nur wenige Tatsachen vor Augen führt: Albrecht war der am längsten amtierende niedersächsische Ministerpräsident, in seiner Amtszeit begann der bis heute schwellende Streit um die Endlagerstätte in Gorleben und Albrecht hat in Niedersachsen nach erbittertem Widerstand den privaten Rundfunk eingeführt. Viele Themen, die in den siebziger und achtziger Jahren in Niedersachsen debattiert wur-

---

2 Bis heute existieren keine Forschungsarbeiten darüber, von wem die Stimmen kamen. Auch in dieser Arbeit wird dieser Sachverhalt nicht investigativ untersucht. Viel bedeutender für die Karriere Albrechts waren auch nicht die Namen der damals als „Verräter“ geschimpften Abgeordnete, sondern die Stimmung, die sie mit der Wahl Albrechts auslösten.

den, seien es die Kontroverse über Gesamtschulen oder über das kostenlose Erststudium, sind bis heute virulent. Und obwohl Albrecht ein politischer Quereinsteiger war, gehörte er fest zum Personalinventar der CDU. Noch vor seiner Amtszeit war er ein gefragter Experte und saß in innerparteilichen Programmkommissionen. Einige Jahre später war er prominenter Vertreter der in den achtziger Jahren aufkommenden christdemokratischen Strömung, die für eine *neoliberale* Wirtschafts- und Arbeitsmarktpolitik in der Union warb. Als Debattenbeitrag entwarf Albrecht ein vieldiskutiertes Thesenpapier zur Verbesserung der wirtschaftlichen Prosperität Deutschlands. Selbst bei der für Parteien so wichtigen Personalpolitik hatte er eine tragende Rolle inne: 1980 war er interner Kanzlerkandidat der Union und in den Jahren 1988/89 gehörte der Ministerpräsident kurzzeitig zu einem Kreis von CDU-Politikern, die den Parteivorsitzenden und Bundeskanzler Helmut Kohl ablösen wollten. Auffällig ist daher auch seine Beinahe-Abstinenz in den wissenschaftlichen Schriften zur Geschichte, zum Selbstverständnis, zur Politik sowie über die Persönlichkeiten der Christlich Demokratischen Union Deutschlands. In all diesen Werken ist Ernst Albrecht häufig nur eine Randnotiz. Selten, dass er als wichtige Persönlichkeit genannt wird. Zusammengefasst bedeutet dies: In Niedersachsen und in der Partei hat Albrecht zwar Fußabdrücke hinterlassen, aber in der politikwissenschaftlichen Forschung taucht er nur peripher auf. Sein Amt und sein damit einhergehender Einfluss auf entscheidende Weichenstellungen in Programmatik oder Personalentscheidungen qualifizierten ihn offenbar kaum, als historische Figur stärkeren Widerhall zu finden.

Eine zweite Perspektive auf Albrechts Wirken als niedersächsischer Ministerpräsident eröffnet sich, wenn man seine Ministerpräsidentenschaft in den historisch-gesellschaftlichen Kontext einbettet. Während Albrechts Amtszeit, zwischen 1976 und 1990, drangen die Massenmedien tief in den Alltag der bundesdeutschen Gesellschaft ein. Die omnipräsente Berichterstattung veränderte politische Prozesse grundlegend: Politische Entscheider und Wähler wurden fortan schneller und vielschichtiger informiert, die Abstände zwischen den Themenkonjunkturen wurden kürzer. Das führte

zunächst dazu, dass die wachsende Medienvielfalt die politischen Gegensätze des „linken“ und „rechten“ Lagers spür- und sichtbarer machte und eine „simulative Demokratie“<sup>3</sup>, wie sie Ingolfur Blühdorn zu Beginn des zweiten Jahrtausends beschrieb, noch lange nicht in Sicht war. Die Gegensätze prallten im Streit um Friedens- und Atompolitik für alle sichtbar aufeinander. Mit der Zeit jedoch schliffen sich die Unterschiede ab, ermüdeten die Bürger am dauerhaften Streit. Mehr und mehr überließ man daher wieder den Akteuren auf der politischen Ebene die kraftzehrende Auseinandersetzung. Dazu kam, dass die an Personen und weniger an Inhalten orientierte Berichterstattung die Aufmerksamkeit zentralisierte und politische Entscheidungsprozesse an einzelnen Persönlichkeiten festmachte. Spitzenpolitiker mussten also vermehrt medientauglich, kompetent und lösungsorientiert auftreten. Eine Entwicklung, die Albrechts Persönlichkeit zupass kam.

Zeitgleich gewannen der Bundesrat und damit auch die Ministerpräsidenten an Entscheidungskompetenzen hinzu. Das vergrößerte die Aufmerksamkeitsressourcen der Medien für das Amt des Ministerpräsidenten zusätzlich. Entscheidungen der Bundesregierung waren immer häufiger auf die Zustimmung der Länderchefs angewiesen. Dieser Umstand machte sich gleich nach dem Amtsantritt Albrechts während einer Bundesratsabstimmung über die Ratifizierung von Verträgen mit Polen bemerkbar. Hier konnte der frischgebackene niedersächsische Ministerpräsident als Zünglein an der Waage mit den Bundesratsstimmen Niedersachsens seine Interessen durchsetzen.

Amt und verändertes Umfeld fügten sich bei Ernst Albrecht scheinbar kongenial zusammen. Einfluss und Macht des fünften niedersächsischen Ministerpräsidenten wurden dadurch positiv beeinflusst. Wilhelm Hennis schrieb 1964 einen bedeutenden Aufsatz zum Thema „Richtlinienkompetenz und Regierungstechnik“. Es reiche nicht aus, schreibt Hennis, dass die Amtsausstattung nichts zu wünschen übrig lasse. Der Inhaber müsse damit auch umgehen können. „Im

---

3 Vgl. Ingolfur, Blühdorn: Zur Zukunftsfähigkeit der Demokratie. Nachdenken über die Grenzen des demokratischen Optimismus, in: Wissenschaft & Umwelt Interdisziplinär, Heft 14, 2011, S. 19-28.

Moment seiner Wahl ist das Roß gesattelt und gezäumt, er muß nur reiten können.“<sup>4</sup> Auf die persönlichen Fähigkeiten des Politikers, auf seine *Staatskunst* also komme es an. So bleibt hier schließlich ein Blick auf eine dritte Perspektive, die Persönlichkeit Albrechts.

„Ich weiß, daß Dich nicht alle mögen. Aber es reicht aus, wenn Dich die meisten mögen.“<sup>5</sup> Diesen unangenehmen Satz sagte der Landesvorsitzende der CDU in Niedersachsen, Wilfried Hasselmann, zum zehnjährigen Amtsjubiläum von Ernst Albrecht. Hasselmann war ein sehr beliebter Parteichef, er repräsentierte die CDU in Niedersachsen wie kein zweiter. Hasselmann war derb und launig, kumpelhaft und trinkfest, seinen Hof hatte er in der Nähe der CDU Hochburg Celle – Hasselmann war ein echtes Parteigewächs und tief verwurzelt in den christdemokratischen Gefilden. Ministerpräsident Albrecht war das genaue Gegenteil. Dr. Albrecht entstammte einer Familie, die innerhalb von zwei Generationen Bildungs- und Wirtschaftsbürgertum in sich vereinte. Seinen Großeltern gehörte einst ein weltweit agierender Baumwollhandel und sein Vater war Arzt. Ernst Carl Julius Albrecht wurde von klein auf angehalten sich zu bilden, Sprachen zu lernen, Abitur zu machen und anschließend zu studieren. Zugleich achteten seine Eltern auf Tugenden wie Gehorsam, Fleiß, Disziplin, Benehmen und gepflogene Umgangsformen. In der bodenständigen, konservativen und eher agrarisch bis raubeinig geprägten niedersächsischen CDU hatte der studierte Philosoph und Wirtschaftswissenschaftler mit einer Vorliebe für klassische Musik und bildende Künste sowie mit seiner stets distanzierten und kühlen Attitüde einen schweren Stand. Die Partei mit all ihren Verpflichtungen, Netzwerken und Trinkrunden, geschweige denn die Ochsentour, war seine Sache nicht. Trotzdem wurde Ernst Albrecht das, was Hasselmann glücklos zweimal versucht hatte: niedersächsischer Ministerpräsident. Das Amt mit seinen Pflichten aus Repräsentation und Regierungsarbeit schien Albrecht wie auf den Leib geschneidert zu sein. Im zutiefst konservativen und politisch zerklüf-

---

4 Hennis, Wilhelm: Richtlinienkompetenz und Regierungstechnik, Tübingen, 1964, S. 27.

5 O.V.: Worte der Woche, in: Die ZEIT, 14. Februar 1986.

teten Niedersachsen reüssierte Albrecht 14 Jahre lang und holte sich sogar die absolute Mehrheit der Stimmen, ohne dass die Partei auch nur einmal ihn abzulösen versuchte. Wie passt das zusammen?

Befragt man Menschen aus Albrechts Arbeitsumfeld, fällt auf, wie sich die Beschreibungen seiner Persönlichkeit gleichen. Albrecht war demnach ein emotionaler Asket, der neue Umgangsformen oder gewandelte Werte zwar wahrnahm, aber nicht daran zu denken schien, sich zu ändern. Er ist sich und seiner in frühester Jugend und im Studium angeeigneten Auffassung, wie die Welt funktioniert und wie er mit dieser umgehen muss, bis zum Schluss treu geblieben. Dennoch zeigt dieser klar konturierte Charakter kurz vor Ende seiner zweiten Legislaturperiode einen Wandel, der verblüfft. Albrecht beginnt sein Amt neu auszufüllen, die Instrumente, die ihm zur Verfügung stehen, neu einzusetzen und interpretiert seine Ministerpräsidentenrolle neu. Er avanciert vom unbeugsam und unabhängig wirkenden und dennoch irgendwie pragmatisch agierenden Regierungschef zum Machtpolitiker, der anfängt sich zu verbiegen, um sich und seiner Partei die Stimmenmehrheit bei den Wahlen zu sichern. Sein festgezimmertes Weltbild sticht trotzdem immer wieder durch. Er will sich treu bleiben und muss dabei um die Gunst des Wählers buhlen.

Albrecht war kein Volkstribun. Die direkte Auseinandersetzung suchte er mit aufgeregten Menschen nur selten und dann auch nur in einem passenden und gut organisierten Rahmen. Massenveranstaltungen und große, mit Wucht und unter bebender Stimme vorgetragene Reden waren seine Sache nicht. Sein Wirken verlief in der Regel im Stillen, am Schreibtisch und in Gesprächsrunden, am Kabinetttisch oder am Telefon. Sein Vermerk in einer Akte ersetzte gelegentlich einen ganzen Verwaltungsakt. Sein politischer Führungsstil wird von vielen, die ihn erlebt haben, als dem eines Königs gleichkommend charakterisiert: Das Kabinett? Ein Beratungsgremium. Die Partei? Eine lästige Notwendigkeit. Die Landtagswahlen? Eine Selbstbestätigung. Und die Verwaltung? Ein Mix aus großem Sekretariat und Informationsverwalter. Diese Feststellung zu seinem Führungsstil ist faszinierend: Immerhin führte Albrecht 14 Jahre lang die

Regierungsgeschäfte eines durch politische Kämpfe und Unruhen gebrandmarkten Flächenlandes, in einer Zeit, in der auch die Gesellschaft insgesamt heftig in Bewegung geraten war. Auf den ersten Blick erscheinen Integration und Kooperation hier als die geeigneteren Stilmittel. Auch hier wieder: Wie passt das zusammen?

Und schließlich: In den Augen seiner schärfsten Kritiker war Albrecht „der selbstherrliche Selbstherrscher“<sup>6</sup>. Liest man die Bücher und Essays, Zeitungsartikel und Aufsätze seiner *Gegner*, wird deutlich, wie hart der Ministerpräsident aufgrund seines Charakters und Auftretens angegangen wurde. Sie misstrauten ihm und seiner Politik und machten daraus keinen Hehl. Albrecht wiederum machte es dem politischen Gegner auch leicht, denn in seine Amtszeit fielen diverse Affären, die genügend Stoff für schwarze Geschichten über ihn und die niedersächsische CDU boten.<sup>7</sup> Die Palette der Skandale war umfassend und reichte über einen Spielbanken-Skandal in Verbindung mit ungeklärten Parteispenden über einen fingierten Sprengstoffanschlag, den die Sicherheitsbehörden der RAF anlasten wollten, bis hin zu seiner ersten Stunde im Amt des Ministerpräsidenten, der mysteriösen Wahl am 6. Februar 1976 mit womöglich einer gekauften Stimme. Und obwohl es sich die Kritiker von einst einfach machen könnten, und auch heute noch betonen könnten, *der Mann hätte niemals regieren dürfen und seine Wahl sowie sein Führungsstil waren nicht nur ein demokratisches Problem sondern auch noch verheerend für Gesellschaft und Land*, erstaunt die heutige Einschätzung von hartgesottene[n] Gegnern: Sie bescheinigen ihm, *eigentlich gar nicht so schlimm gewesen zu sein beziehungsweise gar eine fortschrittliche, wenn nicht visionäre Politik* betrieben zu haben.

Die Persönlichkeit des Ministerpräsidenten wirkte tief in dessen Politik hinein. Seine Charakterzüge, sein Weltbild und sein Amtsverständnis prägten im besonderen Maße

---

6 Hogrefe, Jürgen: Der selbstherrliche Selbstherrscher, in: Holtfort, Werner/Spoo, Eckart/Butenschön, Rainer/Wernstedt, Rolf: Die Welfen und ihr Schatz, Göttingen, 1984, S. 87-91.

7 Vgl. Bittner, Wolfgang/Düvel, Hasso/Holtfort, Werner u.a. (Hrsg.): Sturmfest und erdverwachsen. Schwarze Geschichten über Ernst Albrecht und die CDU, Göttingen, 1980.

seine politische Führungsarbeit. Um das Bild der Analyse zu komplettieren und um dem Faktor Persönlichkeit nicht über Gebühr Raum zu geben, gesellen sich die Machtressourcen und Machtrestriktionen des Ministerpräsidentenamtes in Niedersachsen, der Partei, des Landes und der Institutionen sowie das Gewicht des gesellschaftlich-historischen Kontextes dazu. Alle Faktoren lassen in der Zusammenführung die politische Führung des fünften niedersächsischen Ministerpräsidenten Ernst Albrecht erkennen.

### 1.1 Zur Beschäftigung mit politischer Führung

In der Politik geht es um Macht. Macht zur Durchsetzung von Interessen (Max Weber). Wie dies funktioniert, wie also Politik gemacht wird, davon handelt die Beschäftigung mit politischer Führung. Dabei ist Führung in ihrer Deutung und Wirkung höchst ambivalent – ein unstetes Phänomen. Heute noch ist man ein durchsetzungsstarker, machtvoller und gefeierter Held, am anderen Tag aber schon wieder ein *natural born loser*. Das, was in einem bestimmten Moment als visionär, mitreißend und den Zeitgeist treffend charakterisiert wird, kann in einer anderen Konstellation schwach, von gestern oder *völlig daneben* sein. Es ist Herausforderung und Aufgabe der Politikwissenschaft, die Hintergründe dieser politischen Achterbahnfahrten aufzuzeigen. „Wenn sich Politikwissenschaftler auch gelegentlich wünschen, größeren Einfluss auf das politische ‚Agenda-Setting‘ zu haben, so entspricht die insgesamt stärker nachvollziehende Rolle der Politikwissenschaft doch ihrem dominanten Bestreben, politische Prozesse zu erklären und verständlich zu machen.“<sup>8</sup>

Die deutsche Politikwissenschaft widmete sich politischer Führung später als andere Länder. Einerseits, weil das bundesrepublikanische System nicht auf einen einzigen Führer ausgelegt ist, und andererseits, weil auf diesem Führungsbegriff lange Zeit eine schwere Last lag. Die Diskreditierung des Führungsbegriffes aufgrund seiner Verwendung durch

---

8 Helms, Ludger: Leadership-Forschung als Demokratiewissenschaft, in: Aus Politik und Zeitgeschichte, Heft 2, 2010, S. 3-8, hier S. 3.