



# FÜHRUNG IN ZEITEN GESELLSCHAFTLICHER UMBRÜCHE

Lehren aus historischen  
Beispielen

Thorsten Krings

Position **19**

## Das Roman Herzog Institut

Das Roman Herzog Institut setzt sich als Think Tank mit den Gegenständen Werte, Führung und Zukunft auseinander. Gegenwärtige Schwerpunkte sind das Verhältnis von »Demokratie und Autokratie« sowie »gute Führung« auf strategischer Ebene. Dazu lädt das Institut Expert\*innen verschiedenster Disziplinen nach München ein.

Neben der Herausgabe eigener Publikationen und der Ausrichtung wissenschaftlicher Veranstaltungen geht das Institut in seinen YouTube- und Podcast-Formaten mit bekannten Wissenschaftler\*innen in die Tiefe der Themen und ihrer Forschung.

## Impressum

© 2024 Roman Herzog Institut e. V.

Herausgeber:  
Roman Herzog Institut e. V.

Kontakt:  
Dr. Martin Michael Lang  
Geschäftsführer  
Roman Herzog Institut e. V.  
Max-Joseph-Straße 5  
80333 München  
Telefon 089 551 78-732  
Telefax 089 551 78-755  
[info@romanherzoginstitut.de](mailto:info@romanherzoginstitut.de)  
[www.romanherzoginstitut.de](http://www.romanherzoginstitut.de)

ISSN 1863-8090  
ISBN 978-3-941036-71-0

Foto Seite 4:  
Roman Herzog Institut e. V.

**Diese Publikation ist beim Herausgeber  
kostenlos erhältlich auf  
[www.romanherzoginstitut.de](http://www.romanherzoginstitut.de)**

Zitate aus dieser Publikation sind  
unter Angabe der Quelle zulässig.



Folgen Sie uns auf ...



# **FÜHRUNG IN ZEITEN GESELLSCHAFTLICHER UMBRÜCHE**

Lehren aus historischen  
Beispielen

Thorsten Krings

Gesellschaft  
denken

# Inhalt

	<b>Vorwort</b>	<b>4</b>
	Randolf Rodenstock	
<b>1</b>	<b>Erfolgreiche Gestaltung von Wandel</b>	<b>7</b>
<b>2</b>	<b>Beispiele für Führung in Zeiten gesellschaftlicher Umbrüche</b>	<b>15</b>
2.1	Ludwig XVI. und die Französische Revolution	16
2.1.1	Persönlicher Hintergrund	16
2.1.2	Ludwig XVI.: Eventful man	17
2.1.3	Das Chaos der Amtsführung	21
2.1.4	Die Französische Revolution	25
2.2	Nelson Mandela und das Ende der Apartheid in Südafrika	32
2.2.1	Persönlicher Hintergrund	32
2.2.2	Die politische Situation in Südafrika	35
2.2.3	Nelson Mandela: Event-making man	40
<b>3</b>	<b>Lehren für erfolgreiches Führen auf gesellschaftlicher Ebene</b>	<b>65</b>
3.1	Visionen entwickeln und vermitteln	66
3.2	Glaubwürdig sein	69
3.3	Empowerment fördern	72
3.4	Unterstützung bieten	74
3.5	Sinn stiften	74

3.6	Weitere Lehren	77
3.6.1	Die Führungsrolle annehmen	77
3.6.2	Strategische Allianzen bilden	79
3.6.3	Tragfähige und faire Lösungen aushandeln	81
3.6.4	Sicherheit geben	84
3.6.5	Härte zeigen	85
<b>4</b>	<b>Folgerungen für weitere Führungskontexte</b>	<b>87</b>
	<b>Literatur</b>	<b>94</b>
	<b>Das Wichtigste in Kürze</b>	<b>97</b>
	<b>Autor</b>	<b>99</b>

In dieser Publikation wird aus Gründen der besseren Lesbarkeit für Personen regelmäßig das grammatische Geschlecht (Genus) verwendet. Damit sind hier ausdrücklich alle Geschlechteridentitäten gemeint.

# Vorwort



Über 80 Prozent der Deutschen sind mit der Arbeit der Bundesregierung unzufrieden, zeigen aktuelle Umfragen. Nach Ansicht dieser überwältigenden Mehrheit tut sie nicht genug oder nicht das Richtige angesichts der drängenden Probleme unserer Zeit – wie Klimakrise, Migration und die weltweite Zunahme von Konflikten und Kriegen. Zudem sind viele Menschen hierzulande verunsichert durch den gesellschaftlichen Wandel, die Digitalisierung und die Veränderungen der Arbeitswelt.

Sie wünschen sich mehr Orientierung, eine verlässliche Führung.

Doch was macht gute politische Führung aus? Welche Rolle spielt sie in einer Demokratie? Kann strategische Führung in Zeiten des Wandels überhaupt gelingen – oder ist dann eher ein »Fahren auf Sicht« angesagt? Unser Autor Thorsten Krings hält gerade in Phasen gesellschaftlicher Instabilität eine starke Führung für nötig. Als Experte für Personalmanagement ist er überzeugt: Erfolgreiche politische Führung funktioniert nach ähnlichen Prinzipien wie gute Mitarbeiterführung. Es geht vor allem um Glaubwürdigkeit, um Motivation und Sinnstiftung.

Beispielhaft zeigt der Autor, wie historische Persönlichkeiten – Ludwig XVI. und Nelson Mandela – im negativen wie im positiven Sinne während der großen gesellschaftlichen Umwälzungen ihrer Zeit agiert haben. Dabei wird deutlich, dass erfolgreiche politische Führung weniger mit institutioneller Macht zu tun hat als mit der Fähigkeit, im entscheidenden Moment das Richtige zu tun. So war die Abschaffung der Apartheid in Südafrika letztlich der geschickten Strategie Mandelas zu verdanken: Er war sich jederzeit der Bedürfnisse und

Interessen der unterschiedlichen Akteure bewusst, konnte sie zur Kooperation bewegen und ihnen im Transformationsprozess sogar politische Verantwortung übertragen. Ludwig XVI. hingegen war während der Französischen Revolution ein Getriebener der Ereignisse, lavierte stets herum und verweigerte sich der Realität.

Überraschend ist für mich die Erkenntnis, dass erfolgreiches Führen weniger von der Persönlichkeit der Führungskraft als vom Kontext abhängt. Chancen zu erkennen und zu nutzen, ist entscheidender als Charisma. Neben dem Willen zur Veränderung braucht es vor allem eine Vision: Eine Führungskraft muss positive Leitbilder entwickeln können und in der Lage sein, sie auch durchzusetzen. Dabei ist es wichtiger, klare Kante zu zeigen, als Kompromisse einzugehen – denn sie erweisen sich oft als wenig nachhaltig.

Gute Führungskräfte sind in Zeiten des Umbruchs nicht die Getriebenen, sondern die Treiber des Wandels: diejenigen, die Veränderungen anstoßen, Ziel und Richtung vorgeben und eine klare Strategie haben. Das gilt für Unternehmen und Organisationen und vor allem auch für die Politik.

Aus der Vergangenheit können wir Lehren für die Gegenwart ziehen. Darum ist es für unsere Arbeit am RHI wichtig, den Blick über die aktuellen gesellschaftlichen Debatten hinaus auch auf relevante geschichtliche Aspekte von Führungs- und Wertefragen zu richten. Die vorliegende Publikation leistet dazu einen wertvollen Beitrag.



Professor Randolph Rodenstock  
Vorstandsvorsitzender  
Roman Herzog Institut e.V.

# — Kapitel 1

# **Erfolgreiche Gestaltung von Wandel**

Die Zwanzigerjahre des 21. Jahrhunderts sind eine Ära der Instabilität in allen Bereichen unserer Gesellschaft und für alle Arten von Organisationen. Die Coronapandemie, der Zusammenbruch der europäischen Friedensarchitektur und die Digitalisierung erfordern grundsätzliche Veränderungen. Viele – bislang als gesichert geltende – Wahrheiten werden hinterfragt. Wertesysteme sind im Umbruch, und die Digitalisierung erfordert, dass Führung und Arbeit neu gedacht werden und Organisationen sich neu erfinden müssen. All das erzeugt Unsicherheit, Angst, wahrgenommene Gefahr und es erfordert mutige Entscheidungen.



**Fundamentale Umwälzungen können nur gelingen, wenn Verantwortung für Führung übernommen wird.**



Grundsätzlich können fundamentale und allumfassende Veränderungen und Umwälzungen nur dann gelingen, wenn Verantwortung für Führung übernommen wird. Doch was ist unter Führung in diesem Kontext zu verstehen? Es geht dabei um die Frage, was eine Führungskraft auf normativer (sinnstiftender), strategischer und operativer Ebene leisten muss, um in instabilen Zeiten effektiv zu führen. Diese Abhandlung wird daher zwei extreme gesellschaftliche Veränderungsprozesse betrachten und zeigen, inwiefern die Lehren daraus auch auf einen unternehmerischen sowie organisationalen Kontext angewendet werden können.

Was macht eine effektive Führungskraft aus? Diese Frage stellte Peter F. Drucker in den 1960er Jahren. Drucker kann als einer der wichtigsten Vordenker der modernen Managementlehre gelten, da fast alle nachfolgenden Autoren (wie zum Beispiel Fredmund Malik

oder Marcus Buckingham) auf seinen Überlegungen aufbauen. Eine effektive Führungskraft ist für Drucker jemand, der dafür sorgt, dass »the right things get done« (Drucker, 1967, 1). Drucker sieht Integrität als einen der wichtigsten Faktoren für gute Führung und hält fest, dass Führungskräfte nie selbst erfolgreich sein können, sondern nur durch andere – nämlich durch die, die sie führen (Drucker, 1967, 52 ff.).

Jim Collins arbeitet in einer qualitativen Betrachtung heraus, dass nachhaltig erfolgreiche Führungskräfte eher bescheiden sind und Allianzen aufbauen (Collins, 2001). Bemerkenswert ist, dass die aktuelle Forschung kaum Persönlichkeitsmerkmale findet, die allen erfolgreichen Führungskräften in der Wirtschaft gemein sind (Krings/Paul, 2024, 51 ff.). Es gibt also keine eindeutig nachgewiesene Korrelation zwischen der Eignung als Führungskraft und der Persönlichkeit. Buckingham/Coffmann (1999, 11) bringen es auf den Punkt: »The greatest managers in the world do not have much in common.« Was erfolgreichen Führungskräften jedoch gemein ist, ist der Umstand, dass sie die Kompetenzen erworben haben, sich in erfolgskritischen Situationen so zu verhalten, dass Erfolg wahrscheinlicher ist als Misserfolg (Krings, 2017, 55).

Lange Zeit pflegten Trainer und Autoren den Mythos, dass es den einen »richtigen« Führungsstil gebe, nämlich den demokratisch-partizipativen, und dass jedes Problem irgendwie kommunikativ lösbar sei. Doch letztlich ist das, was angemessen oder effektiv ist, kontextabhängig. Die größtmögliche Einbindung aller wird nicht in jeder Situation zielführend sein. Auch autoritäre Führung ist nicht in jeder



**Es gibt keinen eindeutigen  
Zusammenhang zwischen Persönlichkeit  
und Eignung als Führungskraft.**

Situation die effektivste. Was effektiv ist, entscheidet der Kontext: die handelnden Personen, die instrumentelle und die institutionelle Organisation, die Gesellschaft, die Kultur und die Subkultur, in der man sich bewegt. Die oft kochrezeptartige Darstellung von Führung hat jedoch dazu geführt, dass die Betrachtung häufig auf operative Fragestellungen verengt wurde. Die Frage ist vielmehr, welches Führungsverhalten in welchem Kontext zur optimalen Nutzung aller Ressourcen führt, um ein gemeinsames Ziel zu erreichen.

Das Konzept der transformatorischen Führung hat laut Forschung erstmals James V. Downton 1973 mit seinem Buch »Rebel Leadership« in die Geschichtswissenschaft eingeführt. James MacGregor Burns vertiefte das Konzept in seinem Werk »Leadership« (1978; Überarbeitung 2000), wiederum im historischen Kontext. Burns (2004, 2) stellte fest, dass es »no grand, unifying theory« zum Thema Führung gibt. Transformatorische Führung ist für ihn »a moral necessity«, die sich an »human wants« orientiert. Folglich sieht er die Aufgabe einer Führungskraft grundsätzlich darin, »human wants in public values« zu übersetzen (Burns, 2004, 2).

Burns wirft auf, dass Leadership lange Zeit nicht von einer übergeordneten Ebene betrachtet wurde, weil sich Philosophie, Ökonomie und Geschichtswissenschaft nicht darüber im Klaren waren, ob der Mensch Wandel planen, initiieren und umsetzen kann oder ob er nur auf Ereignisse reagiert, die in Naturgesetzen angelegt sind. Die Aufklärung war nun der intellektuelle Aufbruch und die Französische Revolution hatte zumindest am Anfang den Anspruch, die Welt zu einer aufgeklärten zu transformieren.



**Leadership ist die erfolgreiche  
Gestaltung eines gewollten Wandels.**



Daher stellte Burns fest, dass nach der Französischen Revolution durch transformatorische Führung »the belief that human nature and human society could be God given and unchanging collapsed«. Burns (2004, 9) begreift Leadership also als erfolgreiche Gestaltung eines gewollten Wandels. Demnach ist es nicht allein die Persönlichkeit oder der Gestaltungswille einer Führungskraft, sondern vielmehr die Wechselwirkung von »environmental and personal forces«, die den Erfolg ausmacht (Burns, 2004, 9). Daher unterscheidet Burns zwischen dem »eventful man«, der nur reagiert, die Umwelt also nicht mit einer klaren Vision gestaltet und bestenfalls Stückwerk abliefert, und dem »event-making man«, der mit einer klaren Vision gestaltet, andere dafür gewinnt und erfolgreich etwas Neues schafft (Burns, 2004, 11).

Jedoch weist Burns ausdrücklich darauf hin, dass er die »great man theory« (in Anspielung auf den britischen Historiker Thomas Carlyle, der Geschichte mit den Biografien »großer Männer« gleichsetzte) für widerlegt hält. Ganz im Gegenteil: Aus seiner Sicht sind die einsamen Wölfe Führungskräfte, die zwar kurzfristig Erfolg haben mögen, aber langfristig eher Schaden anrichten. Die nachhaltig erfolgreiche Führungskraft, die also eine Transformation erfolgreich durchführt, nutzt »those in need for the cause of transformational change«. Das erfolgreiche Bilden von Allianzen ist also ein entscheidender Faktor transformatorischer Führung.

Burns (2004, 16) definiert Leadership als »creative, dynamic interplay of wants and needs, motives, values, and capacities of would-be leaders and their potential followers«. Der Grundgedanke besteht darin, dass die Führungskraft eine eigene Motivation beziehungsweise persönliche Motive zum Führen hat, Impulse gibt, aber gleichzeitig nicht nach dem Autoritätsprinzip führt, sondern sich auf Interaktion einlässt: »transforming the people in the process [...] empowering pursuit of happiness« (Burns, 2004, 16), mithin »social change and human self development« (Burns, 2004, 19). Es geht also um Führung auf Augenhöhe.

Die klassische Organisationsentwicklung als weichen Ansatz inkrementeller Veränderung betrachtet Burns nicht als transformatorische Führung, denn Letztere »does mean alterations so comprehensive and pervasive, and perhaps accelerated, that new cultures and value systems take the places of the old« (Burns, 2004, 24). Mit anderen Worten bedeutet transformatorisches Führen, konstruktiv und kreativ zu gestalten sowie Menschen nicht nur mitzunehmen, sondern für den Prozess zu begeistern, ohne sich als Führungskraft dadurch selbst infrage zu stellen oder im schlimmsten Fall sogar abzuschaffen. Entscheidend ist hierbei, dass Führung dialogisch ist und der Geführte nicht vom Wandel überrollt wird: »Leaders take the initiative in mobilizing people for participation of the process of change« (Burns, 2004, 25).



**Transformatorisches Führen  
bedeutet, konstruktiv und kreativ  
zu gestalten und die Menschen  
für den Prozess zu begeistern.**



Burns betont immer wieder den Gedanken von Empowerment und gegenseitigem Austausch, da charismatische Führerpersönlichkeiten für ihn einen Hang zum Narzissmus haben und daher nie nachhaltige Ergebnisse erreichen können. Das bestätigt Collins (2001) für das betriebliche Umfeld: In fast allen seiner Bücher stellt er extrovertierte bis narzisstische Führungskräfte vor, die entweder gar keine Ziele erreichen, weil ihre Geltungssucht im Vordergrund steht (Carly Fiorina, 1999 bis 2005 CEO von Hewlett-Packard), sodass es kaum zur Arbeit auf der Sachebene kommt, oder die ihre Organisation so auf sich ausrichten und den Gedanken von Allianzen vernachlässigen, dass die Organisation ohne sie nicht oder kaum überlebensfähig ist (Jack Welch, 1981 bis 2001 CEO von General



## **Narzisstische Führungspersönlichkeiten können keine nachhaltig positiven Ergebnisse erzielen.**



Electric). »At best charisma is a confusing and undemocratic form of leadership« (Burns, 2004, 27). Und: »All leadership is collective« (Burns, 2004, 75). »It is a considered response to deep and fundamental needs and it seeks solutions – changes – that are significant and lasting« (Burns, 2004, 52).

Bernard Bass (1990) definiert als Eckpfeiler erfolgreicher transformatorischer Führung:

- Entwickeln und Vermitteln von Visionen,
- Glaubwürdigkeit,
- Empowerment,
- Unterstützung und
- Sinnstiftung,

mit dem Ziel, intrinsische Motivation bei den Geführten für die Transformation zu schaffen. Die Herleitung dieses universalen Konzepts aus der Geschichtswissenschaft zeigt, dass diese Erfolgsfaktoren in jedem Kontext Gültigkeit haben. Im Folgenden werden daher zwei einschneidende geschichtliche Prozesse skizziert, deren jeweiliger Ausgang stark mit dem Führungsverhalten der Protagonisten verbunden war: Ludwig XVI. und Nelson Mandela werden als Führungskräfte in Zeiten radikaler gesellschaftlicher Umbrüche, nämlich der Französischen Revolution (Kapitel 2.1) sowie der Abschaffung der Apartheid in Südafrika (Kapitel 2.2), betrachtet und miteinander verglichen (Kapitel 3). Zum Schluss wird die Frage beantwortet, welche allgemeinen Lehren für Führung sich daraus ziehen lassen (Kapitel 4).

# — Kapitel 2

# Beispiele für Führung in Zeiten gesellschaftlicher Umbrüche

2.1	Ludwig XVI. und die Französische Revolution	16
2.1.1	Persönlicher Hintergrund	16
2.1.2	Ludwig XVI.: Eventful man	17
2.1.3	Das Chaos der Amtsführung	21
2.1.4	Die Französische Revolution	25
2.2	Nelson Mandela und das Ende der Apartheid in Südafrika	32
2.2.1	Persönlicher Hintergrund	32
2.2.2	Die politische Situation in Südafrika	35
2.2.3	Nelson Mandela: Event-making man	40

## 2.1 Ludwig XVI. und die Französische Revolution

### 2.1.1 Persönlicher Hintergrund

Ludwig XVI. kam als Ludwig-August am 23. August 1754 auf die Welt. Sein Vater Ludwig-Ferdinand, Sohn von Ludwig XV., war damals selbst noch Kronprinz. 1761 starb jedoch sein älterer Bruder Ludwig-Joseph, nach seinem Vater der Nächste in der Thronfolge. Seit seinem sechsten Lebensjahr wurde Ludwig-August deshalb auf die Regierungsverantwortung vorbereitet (Lever, 1988, 25). Mit einem Vorurteil soll hier daher aufgeräumt werden: Ludwig XVI. mag ein anderes Temperament gehabt haben als sein extrovertierter älterer Bruder Ludwig-Joseph, doch dumm war er sicherlich nicht, wie Hobsbawm (1977, 83) es annimmt. So berichtete der schottische Philosoph David Hume begeistert von einer Zusammenkunft mit dem damals zehnjährigen Ludwig-August, der als sorgfältiger und fleißiger Schüler galt (Lever, 1988, 34).

Dem jungen Ludwig wurde vermittelt, dass seine Untertanen kindlich unverantwortlich und bockig sind und sie daher der entschlossenen Herrschaft bedürfen, die Strenge mit Güte verbindet (Lever, 1988, 39); »nicht für einen Augenblick stellt er irgendwann die religiöse Grundlage oder die Reichweite seiner ererbten Macht in Frage« (Furet/Richet, 1987, 46). Zu dieser Vorstellung von absoluter Herrschaft gehörte auch die Ablehnung von politischer Macht, die nicht vom absolutistischen Herrscher ausgeht. 1765 geschah das Unerwartete: Kronprinz Ludwig-Ferdinand starb an Tuberkulose und Ludwig wurde damit zum Dauphin. Damit war auch klar, dass er eine Königin brauchte. 1770 heirateten Ludwig XVI. und die österreichische Erzherzogin Maria Antonia (dann: Marie-Antoinette). Es war – wie damals üblich – keine Liebesheirat, sondern vielmehr diente sie machtpolitischen Überlegungen. Dennoch gelingt es dem jungen Paar bis 1773, beim Volk sehr beliebt zu sein. Sicherlich wurden viele Hoffnungen auf Ludwig und seine Frau projiziert, da der amtierende König Ludwig XV. (Großvater) äußerst unbeliebt war. Ludwig XV. starb im Mai 1774.

### 2.1.2 Ludwig XVI.: Eventful man

Als Ludwig XVI. im Jahr 1774 die Regierung antrat, war Frankreich ein Pulverfass. Doch der König war sich dessen nicht bewusst. 1789 ist uns zwar mit dem Sturm auf die Bastille als Jahr des Ausbruchs der Französischen Revolution bekannt, doch ihren Ursprung hatte die Revolution schon weit vorher in Form zahlreicher Revolten und das Land war de facto schon ein Jahrzehnt zuvor unregierbar. Das hätte der König erkennen können und müssen, und es hätte wahrscheinlich die Möglichkeit gegeben, in diesem frühen Stadium die Transformation zu gestalten.

Cobban (1990, 99) spricht als einer der wenigen Historiker Ludwig XVI. nicht den Willen ab, den korrupten Hofstaat zu reformieren. Der König war auch selbstreflektiert genug, um zu erkennen, dass er im Alter von 20 Jahren einen Mentor brauchte (Lever, 1988, 80). Unter Einfluss seiner Tante wählte er den 73-jährigen Grafen von Maurepas. Lever sieht diesen jedoch durchgängig als »einen in Ungnade gefallenen Greis« (Lever, 1988, 81), dessen Handeln weitestgehend von Unfähigkeit und Opportunismus geprägt war. Wollte man die Frage stellen, wo eine falsche Weichenstellung stattfand, dann kann man das tatsächlich auf das Jahr der Regierungsübernahme datieren. Ludwig ließ sich von einer Hofkamarilla beeinflussen, die nur in ihrer kleinen Hofwelt lebte und keine Ahnung von den politischen Realitäten hatte.



**Ludwig XVI. ließ sich von einer Hofkamarilla beeinflussen, die keine Ahnung von den politischen Realitäten hatte.**



Es wird gern kolportiert, dass die hohen Kosten des absolutistischen Hofstaats Frankreich in den finanziellen Ruin getrieben hätten. Tatsächlich machte der Hof 6 Prozent der Staatsausgaben aus (Furet/Richet, 1987, 49). Das ist zwar relativ viel, aber diente nicht allein dem Unterhalt der Königsfamilie; der Großteil davon floss wiederum in Gehälter für gekaufte Ämter und Sinekuren (Furet/Richet, 1987, 49), so zum Beispiel für den gut bezahlten Wächter des königlichen Nachttopfs (Lever, 1988, 221). Hier findet sich ein weiterer früher Fehler Ludwigs: Auch wenn eine Reduzierung der Ausgaben bei Hofe die Staatsfinanzen nicht gerettet hätte, wäre sie ein wichtiges Signal gewesen, um »das psychologische und politische Klima« (Furet/Richet, 1987, 49) positiv zu beeinflussen. So wären Ausgabenkürzungen wahrscheinlich geeignet gewesen, die öffentliche Meinung angesichts der zahlreichen Skandale am Hof zugunsten des Königs zu beeinflussen.

Doch die tatsächlichen Ursachen für die desolote finanzielle Lage waren Kriege, die hohen Kosten für die Armee sowie ein ungerechtes und korruptes Steuersystem. Die Steuerlast lag weitestgehend beim Dritten Stand. Der letzte Nagel im Sarg der französischen Staatsfinanzen war die Einmischung in den amerikanischen Unabhängigkeitskrieg. Dies führte Ende der 1780er Jahre zum drohenden Staatsbankrott. Die wirtschaftliche Lage der breiten Bevölkerung war desolat. Einer stetig wachsenden Bevölkerung standen stagnierende Erträge bei den Ernten gegenüber (Furet/Richet, 1987, 36). Hinzu kamen Steuern, Abgaben und Frondienste. Durch die Überbevölkerung auf dem Land kam es zur Landflucht und damit zu einem städtischen Proletariat; die Armutskriminalität ließ Recht und Ordnung auf dem Land zusammenbrechen (Furet/Richet, 1987, 43).

Die Bevölkerungsmassen hätten nur dann ernährt werden können, wenn man im Ackerbau neue Produktionsmethoden eingeführt und die unprofitablen Kleinbetriebe zu großen landwirtschaftlichen Betrieben zusammengelegt hätte. Dies war jedoch in Frankreich im 18. Jahrhundert die Ausnahme. Die zweite Hälfte des 18. Jahrhun-

derts war von zahlreichen schlechten Ernten geprägt. Da das notwendige Getreide nun zu hohen Kosten importiert werden musste, stiegen die Brotpreise. Einer Preiskontrolle standen die Bauern ablehnend gegenüber. Unmittelbar hatte dies Hungerrevolten zur Folge, insbesondere in den urbanen Ballungszentren. Bereits unter Ludwig XV. entstand die Legende vom »Hungerpakt«, demzufolge der König auf den Getreidepreis spekulierte und das Volk verhungern ließ (Lever, 1988, 77). Derartige (Verschwörungs-)Mythen finden sich auch später immer wieder und zeigen ein grundsätzliches Misstrauen der Herrschaft gegenüber.



## Die Aufklärung stellte die bisherige Ordnung infrage.

Die Aufklärung stellte die Unveränderbarkeit der bisherigen Ordnung infrage. Dem absolutistischen Gottesgnadentum wurde der Gedanke eines Gesellschaftsvertrags entgegengestellt. Aber auch die eigentlich unpolitischen Wissenschaften trugen dazu bei, dass das Weltbild des Ancien Régime ins Wanken geriet. So stand die Erkenntnis, dass letztlich auch der Staat ein rationales Gebilde ist, einem fast schon mittelalterlichen Verständnis des Gottesgnadentums gegenüber (Cobban, 1990, 101). Auch die sogenannten *philosophes* wie Rousseau, Condorcet und Descartes sowie die Verbreitung ihrer Ideen in den Pariser Salons trugen zu einer Aufbruchsstimmung bei. Verstärkt wurde der Einfluss durch das außenpolitische Engagement Frankreichs im amerikanischen Unabhängigkeitskrieg. Junge französische Adelige brachten die Ideen von Bürgerrechten, Freiheit und Demokratie zurück. Auch Besuche von Benjamin Franklin und Thomas Jefferson in Paris förderten die Popularität der jungen Republik. So führte dieses rein machtpolitische Manöver der Unterstützung der



## **Der Gedanke vom Gesellschaftsvertrag war ein klarer Gegenentwurf zum Ancien Régime; aus Revolten wurde eine Revolution.**



amerikanischen Revolution dazu, dass deren Ideen und Ideale nicht nur bei den Bürgern, sondern auch beim Adel zunehmend populär wurden (Cobban, 1990, 120 ff.; Lever, 1988, 236 ff.).

Der ideologische Überbau der Aufklärung machte aus einer Revolte beziehungsweise aus mehreren Revolten eine Revolution, da es nun einen klaren Gegenentwurf zum Ancien Régime gab. Mit dem Vorschreiten der Aufklärung in jedem Gebiet des Lebens konnte Ludwig der Strahlkraft dieser Ideen nichts entgegensetzen. Frankreich im Ancien Régime war in drei Stände eingeteilt. Der Klerus bildete den Ersten Stand, an den auch der ungeliebte Zehnte abgetreten werden musste. Der Zweite Stand war der Adel, der nicht nur aus dem am Hof vertretenen Hochadel bestand, sondern auch aus dem teilweise verarmten Landadel. Der Dritte Stand umfasste jeden, der nicht adelig war, also jeden vom Tagelöhner bis zum Bankier (Furet/Richet, 1987, 28 ff.). In dem Maße, in dem die Ideen der Aufklärung um sich griffen, wurde es immer absurder, eine Gesellschaftsordnung zu vertreten, die an der gesellschaftlichen Realität vorbeiging. Das Bürgertum und der aufgeklärte Adel waren die gefährlichsten Gegner Ludwigs, weil diese die Massen zu ihrer Unterstützung mobilisieren konnten.

Ludwig XVI. hatte eine Vielzahl von Gegnern mit divergierenden Interessen. Das erschwerte für ihn die Möglichkeit, strategische Allianzen zu bilden. Ein immer wieder offen ausbrechender Konflikt war der mit den Gerichtshöfen, den *Parlements*. Königliche Gesetze bekamen

dadurch Gültigkeit, dass sie in den Provinzen von den *Parlements* registriert wurden. Das wiederum verlieh diesen Kammern eine starke Machtposition gegenüber dem König. Die Richter waren Adelige, die diese Institution nutzten, um mehr Einfluss in einer absolutistischen Monarchie zu erlangen. Ludwig XV. war noch in den offenen Konflikt eingestiegen und hatte die *Parlements* durch Regionalversammlungen ersetzt, die tatsächlich mit qualifizierten Beamten besetzt waren. 1774 waren die *Parlements* jedoch mit ihrer alten Machtfülle wiederhergestellt worden (Cobban, 1990, 129 ff.).

Auch hier beging Ludwig XVI. auf der strategischen Ebene einen Kardinalfehler. Zum einen schuf er damit seinen Gegnern eine dauerhafte und institutionalisierte Machtposition. Zum anderen vermochte er nicht, eine Allianz aufzubauen, denn letztlich hatten das reiche Bürgertum und der Adel ein Interesse am Fortbestehen des Ancien Régime. Diese Ausgangslage zeigt, dass der eigentliche Transformationsprozess bereits mit Amtsantritt Ludwigs hätte beginnen müssen. Zwar hatte er vor seinem eigenen Wertesystem sicherlich die von Burns beschworene »moral necessity« von Führung erkannt. Doch obwohl er sich mit Philosophie und Literatur beschäftigte, schien ihm nicht bewusst zu sein, was denn die »human wants« waren, die er bedienen musste, um in seiner Führungsrolle akzeptiert zu werden.

### 2.1.3 Das Chaos der Amtsführung

Auch wenn Ludwig XV. eher als Lebemann und weniger als Staatsmann in Erinnerung bleibt, begannen die ersten Reformen tatsächlich noch unter dessen Regentschaft. René-Charles Maupeou ging als Kanzler den harten Konflikt mit den *Parlements* ein, versuchte diese politisch zu entmachten und das korrupte System von Ämterkauf und -vererbung zu unterbinden. So war es nicht verwunderlich, dass Maupeou als Vertreter des Ancien Régime wenig Interesse an einem echten Reformen hatte und auf den jungen Ludwig XVI. so einwirkte, dass dieser Maupeou entließ und stattdessen Jacques Turgot einsetzte.

Das Grundproblem lag nicht nur darin, dass Ludwig XVI. keine eigene Vision hatte, sondern sich immer wieder von Leuten lenken ließ, die sehr unterschiedliche Vorstellungen hatten. Das führte wiederum dazu, dass sich Gruppen mit divergierenden Interessen gegen ihn zusammenschlossen. Bereits 1775 knickte Turgot unter dem Druck der von den *Parlements* aufgewiegelten Öffentlichkeit ein und machte Maupeous Reformen rückgängig. Turgot wusste, dass die Haushaltslage nur dann gerettet werden konnte, wenn die Steuereinnahmen auf eine breitere Basis gestellt würden, das heißt, die Privilegien von Adel und Klerus eingeschränkt würden.

Die ersten Jahre unterstützte Ludwig XVI. die Politik Turgots. Das zeigt auch, dass er durchaus die politische und wirtschaftliche Lage verstanden hatte. Jedoch machte er in dem Augenblick einen Rückzieher, als er Widerstand vom Adel erfuhr. Ludwig fehlte der politische Instinkt zu erkennen, dass der Dritte Stand deutlich wichtiger und vor allem potenziell gefährlicher für ihn war. Turgot wiederum unterschätzte den Einfluss des Adels bei Hof und durchschaute nicht, in welche politische Gefahr er sich begab (Cobban, 1990, 105).

Langfristig hatte Turgot weitreichende Reformpläne für Bildung, Armenfürsorge, Armee und Industrie. Das wiederum wären Themen gewesen, die für das Bürgertum eine hohe Relevanz gehabt hätten und über die Ludwig Unterstützung gegen den Adel hätte bekommen können. Turgot war jedoch im Kabinett zunehmend isoliert. Als er Ludwig 1776 Pläne vorlegte, die weitgehende Privilegien und Restriktionen abschaffen sollten, setzte der König diese gegen den Widerstand der *Parlements* durch. Auf Intervention Maurepas' entließ Ludwig jedoch Turgot und machte dessen Edikte wieder rückgängig. Für Ludwig war es ein unglaublicher Gesichtsverlust, dass er diese zuerst durchgesetzt hatte und dann wieder zurückruderte, obwohl er sein Ziel eigentlich erreicht hatte. Ludwig XVI. übernahm nicht die Führung, sondern sah sich als »impartial arbiter of competing policies« (Caiani, 2012, 14), also als unparteiischer Vermittler konkurrierender Ideen.



**Für Ludwig XVI. war es ein  
unglaublicher Gesichtsverlust,  
Reformen erst durchzusetzen und dann  
wieder rückgängig zu machen.**



Auf Turgot folgte der Bankier Jacques Necker. Lever (1988, 273) sieht ihn durchgängig positiv als einen vorsichtigen Reformers. Tatsächlich setzte er einige kleinere Reformen durch, doch schätzen sowohl Cobban (1990, 123 ff.) als auch Furet/Richet (1987, 70 f.) ihn als einen selbstverliebten Finanzjongleur ein, der Ausgaben durch Schulden finanzierte, die nicht gegenfinanziert waren. Er scheute sich auch nicht, Zahlen zu verfälschen, um über den tatsächlichen Ernst der Lage hinwegzutäuschen (Furet/Richet, 1987, 70). Weil er es vermeiden konnte, Steuern zu erhöhen, erreichte er beim Dritten Stand hohe Beliebtheit.

Dennoch provozierte Necker 1781 durch überzogene Forderungen seine eigene Entlassung und wurde nach zahlreichen Ministerwechseln 1783 durch Charles Calonne ersetzt. Dieser wiederum entpuppte sich als unerwartet effektiv und baute die Infrastruktur aus, schloss ein Freihandelsabkommen mit England ab und führte eine Finanzreform durch. 1786 war die Finanzlage dennoch so desolat, dass Frankreich aufgrund mangelnder Kreditwürdigkeit kein Geld mehr auf den Kapitalmärkten bekam. So wollte auch Calonne eine grundlegende Steuerreform, die die Steuerlast gleichmäßig auf alle Stände verteilt hätte. Wenig überraschend endete auch dies mit einer Rebellion der Privilegierten und der Entlassung Calonnes.

Ludwig XVI. hatte mit den immer wieder angefangenen Reformen beim Bürgertum Erwartungen geweckt. Vor allem wurde das Blockieren durch die Eliten mit Unverständnis wahrgenommen. In dem Maße,

in dem Ludwig die von ihm selbst geweckten Erwartungen nicht erfüllen konnte oder wollte, wuchs das revolutionäre Potenzial, das aus der Spannung zwischen Erwartungshaltung und wahrgenommener Erwartungserfüllung entstand (Davies, 1973). Es ist fast schon paradox, dass der König die Notwendigkeit von Reformen erkannte, die »human wants«, also die Bedürfnisse der für ihn eigentlich relevanten Zielgruppen, jedoch nicht.



**Je weniger Ludwig XVI. von ihm selbst geweckte Erwartungen erfüllen konnte oder wollte, desto mehr wuchs das revolutionäre Potenzial.**



Historisch betrachtet stand Frankreich damit relativ allein da, denn »elsewhere in Europe the character of kingship was evolving rapidly« (Caiani, 2012, 6). Nur Ludwig XVI. befand sich in einem Niemandsland zwischen einer absolutistischen Monarchie, die nicht mehr funktionierte, und einer drohenden Revolution. Der Versuch, mit einer handverlesenen Notablenversammlung 1788 den Adel für sich zu gewinnen, musste zwangsläufig scheitern, denn es handelte sich um einen Kompromiss, der beide Seiten nicht zufriedenstellen konnte. Aber Ludwig hatte damit ein für ihn fatales Zeichen gesetzt, nämlich dass man ihn zwingen konnte, Dinge zu tun.

Auf Calonne folgte der glücklose Étienne de Lomenie de Brienne, der versuchte, die Macht der *Parlements* durch neu geschaffene Provinzialversammlungen zu brechen. Der nach mehr Autonomie strebende Adel zeigte sich damit unzufrieden, weil diese nicht dazu taugten, ein dezentrales Gegengewicht zum König unter ihrer Führung zu schaffen. Der Dritte Stand wiederum war enttäuscht,

weil es sich nicht um Mitbestimmungsorgane handelt, sondern nur um Exekutivorgane der königlichen Herrschaft. So kam es, dass die *Parlements* die Einberufung der Generalstände forderten, die seit 1614 nicht mehr getagt hatten. Bei den Generalständen handelte es sich um eine Zusammenkunft der drei Stände, die in getrennten Kammern tagten und die auch getrennt voneinander abstimmten.

Auf Druck der Öffentlichkeit wurde Necker 1788 wieder als Finanzminister berufen. Zu dieser Situation kamen die Missernte von 1788 und eine Arbeitslosigkeit, die bei etwa 50 Prozent lag (Cobban, 1990, 140). Damit gesellten sich zum Bürgertum, das klare politische Ideen hatte, gewaltbereite Massen, die zu Stoßtruppen der Revolution wurden.

### 2.1.4 Die Französische Revolution

Die folgende Betrachtung wird zeigen, dass es immer wieder Punkte gab, an denen Ludwig XVI. fundamentale Führungsfehler beging, die dazu führten, dass die Zusammenarbeit von Legislative und ihm von »mistrust on both sides« (Caiani, 2012, 8) geprägt war, was schließlich in Absetzung und Exekution des Monarchen mündete.

Hätte Ludwig die »deep and fundamental needs« erkennen können? Der Dritte Stand sammelte in ganz Frankreich seine Anliegen für Generalstände in sogenannten Beschwerdeheften. Da der Dritte Stand etwa 95 Prozent der Bevölkerung ausmachte, vermittelten diese ein gutes Bild der Realität. Wenn man sie sich durchliest, stößt man auf eine seltsame Mischung aus sehr konkreten Problemen im Alltag und fundamentalen Forderungen nach einer grundsätzlichen Neugestaltung des Steuerwesens (und damit der Aufhebung von Privilegien) und nach politischer Reform (Gier/Paschold, 2011, 53 ff.). Insofern hätte Ludwig XIV. sehen können und müssen, was sich gegen seine Herrschaft zusammenbraute.



## **Ludwig XVI. hätte sehen können und müssen, was sich gegen seine Herrschaft zusammenbraute.**

Ähnlich wie heutzutage bei einer Mitarbeiterbefragung in Unternehmen weckte damals der bloße Akt des Fragens auch Erwartungen bei den Befragten auf Veränderungen. Doch Ludwig hatte nicht die Absicht, irgendwelche Veränderungen durchzuführen, die die absolutistische Gesellschaftsordnung infrage stellten. Einen weiteren Fehler beim »Erwartungsmanagement« machte Ludwig, als er der Forderung nach Verdoppelung der Anzahl der Deputierten des Dritten Standes nachkam. Jeder Stand hatte die gleiche Zahl von Abgeordneten, ungeachtet der Anzahl der Menschen, die er vertrat. Insofern ist diese Forderung nachvollziehbar, ja noch geradezu moderat. Doch erklärte Ludwig dann, dass ungeachtet der Zahl der Abgeordneten jeder Stand insgesamt nur eine Stimme hat, in der Überzeugung, dass es immer 2:1 ausgehen würde. In vollkommener Verkennung der Realität glaubte Ludwig, dass der Dritte Stand dies hinnehmen würde. Gleichzeitig tobten in den Straßen Hungeraufstände und die Landbevölkerung verelendete zusehends.

Doch war es tatsächlich nur der Dritte Stand, der Veränderungen wollte? Frankreich hatte zwar eine große Zahl von Adligen, allerdings war ihnen einerseits durch die absolutistische und zentralistische Herrschaft des Königs politischer Einfluss versagt. Andererseits bedeutete Adel nicht zwangsläufig Wohlstand. Ludwig orientierte sich immer an den Interessen des Hochadels und erkannte nicht, dass dieser letztlich eine für ihn eher irrelevante Interessengruppe war. Vor allem ignorierte er die politische Präsenz des aufgeklärten Adels, denn Lafayette und Mirabeau sollten zu den Wortführern des Dritten Standes werden.

Auch der Klerus war nur bedingt homogen in seiner Interessenlage. Zwar lebten die hochrangigen (und adeligen) Kirchenfürsten sehr komfortabel, auf den niederen Klerus traf dies aber nur sehr begrenzt zu. Auch hier gab es den dringenden Wunsch nach Reform. Tatsächlich gehörten die meisten Abgesandten des Ersten Standes dem niederen Klerus an. Inmitten dieser intellektuellen Aufbruchsstimmung und der Erwartungen des Dritten Standes eröffneten der König und Necker die Sitzung der Generalstände mit Floskeln und einer dreistündigen Rede über die Finanzen. Die große Frage nach dem Abstimmungsmodus wurde weitestgehend ausgeblendet. So trennten die Stände sich wieder und der Dritte Stand unternahm zunächst gar nichts. Doch am 6. Mai 1789 gaben sich dessen Abgeordnete die Bezeichnung »Abgeordnete der Gemeinden«. Dennoch war die Stimmung keineswegs antiroyalistisch. Vielmehr herrschte die Erwartung, dass der König sich an die Spitze der Reformbewegung setzen sollte (Furet/Richet, 1987, 85). Diese historische Chance ließ Ludwig indes verstreichen.



**Sich an die Spitze der  
Reformbewegung zu setzen –  
diese historische Chance ließ  
Ludwig XVI. verstreichen.**

Bis zum 9. Juni 1789 blockierte der Dritte Stand jeden Fortgang. Am 10. Juni beschloss er, seine Fundamentalopposition aufzugeben und prüfte die Beschlussfähigkeit. Ab dem 13. Juni liefen erste Geistliche aus dem Ersten zum Dritten Stand über. Am 17. Juni ging der Dritte Stand in die nächste Eskalationsstufe und erklärte sich zur Nationalversammlung. Indem die Abgeordneten sich zu Volksvertretern ernannten und die legislative Gewalt an sich zogen, stellten sie

das Gottesgnadentum als Herrschaftslegitimation infrage. Der Klerus hatte offensichtlich die Zeichen der Zeit erkannt und schloss sich per Mehrheitsbeschluss dem Dritten Stand an. Ebenso handelten 80 liberale Adelige.

Die nächste Zuspitzung ergab sich aus Zufall: Ludwig hatte tatsächlich geplant, vor der Nationalversammlung aufzutreten und dafür sollte der Saal hergerichtet werden. Darüber hatte allerdings niemand die Abgeordneten informiert und sie standen vor verschlossenen Türen. Ein konterrevolutionäres Komplott mutmaßend, trafen sie sich stattdessen in einer schmucklosen Ballspielhalle und legten dort den sogenannten Ballhausschwur ab, in dem festgelegt wurde, dass man sich nicht trennen würde, bis man eine neue Verfassung für das Königreich geschaffen hätte (Furet/Richet, 1987, 91 ff.).

Spätestens an diesem Punkt war aus der Revolte eine Revolution geworden. Nach langen Beratungen legte Ludwig am 23. Juni 1789 schließlich für seine Verhältnisse klar dar, wie seine Vorstellung für die Zukunft aussah: Mitbestimmungsrecht der Stände bei Steuern, »Freiheit des einzelnen und der Presse und [...] Dezentralisierung der Verwaltung« (Furet/Richet, 1987, 96). Jedoch konnte er sich immer noch nicht festlegen, ob nach Ständen oder Köpfen abgestimmt werden sollte. Schließlich deutete Ludwig an, dass er mit dem Gedanken spielte, die Versammlung aufzulösen. Gleichzeitig wurden Truppen zusammengezogen. Damit brachte Ludwig eine neue Dynamik in den Prozess. Die Abgeordneten verweigerten sich der Forderung des Königs, wieder nach Ständen zu tagen. Sie verharrten im Raum und Mirabeau sprach den denkwürdigen Satz: »Wir lassen uns von unseren Plätzen nur durch die Macht der Bajonette vertreiben!« (Furet/Richet, 1987, 98).

Hier zeigt sich, dass Ludwig XVI. den Veränderungen nur noch hinterherlief und die Schere zwischen Erwartungshaltung und -erfüllung immer weiter auseinanderklaffte. Gerade aus dieser Diskrepanz entstand das revolutionäre Potenzial. Die Entlassung Neckers, der



## Spätestens mit dem Ballhauschwur war aus einer Revolte eine Revolution geworden.

steigende Brotpreis und Truppenkonzentrationen führten erst zu Aufständen und dann zum symbolträchtigen Sturm auf die Bastille am 14. Juli 1789. Der König wiederum unterschätzte die Sprengkraft der Situation vollkommen. Die Massen waren bewaffnet und Lafayette wurde General der Bürgerwehr. Es gab nun kein Gewaltmonopol der Regierung mehr. Zunehmend liefen Truppen zu den Revolutionären über. Ludwig absolvierte noch zwei glücklose Auftritte vor der Nationalversammlung, aber er hatte das Heft des Handelns nicht mehr in der Hand.

Die Sorge der Bevölkerung vor einer Konterrevolution führte zur sogenannten *grande peur* – zur großen Furcht. Im Rahmen dieses diffusen Angstgefühls kam es gerade auf dem Land zu zahlreichen Aufständen, worauf die Nationalversammlung mit der Aufhebung zahlreicher Privilegien des Ersten und Zweiten Standes reagierte und damit die Ständegesellschaft abschaffte. Die staatliche Verwaltung brach zusammen und die erste Welle der Emigration von Adeligen begann. Wieder war Ludwig nicht präsent. Doch auch zu diesem Zeitpunkt wollten große Teile der Nationalversammlung den König nach wie vor in den Veränderungsprozess einbeziehen – und wiederum nahm Ludwig die ausgestreckte Hand nicht an.

Die Erklärung der Menschenrechte vom 26. August 1789 versetzte der traditionellen Monarchie den Todesstoß, weil sie die Ideen und Grundsätze der Aufklärung zum Gesetz erhob. »Ludwig schritt von Enttäuschung zu Enttäuschung und von einer Demütigung zur nächsten. Er erduldet den Willen der Nationalversammlung und suchte

verzweifelt einen Weg, um Maßnahmen, die er durch und durch verabscheute, nicht sanktionieren zu müssen. [...] Ludwig misstraute diesen Gegnern von gestern, die sich plötzlich auf seine Seite schlugen« (Lever, 1988, 411). Er war auch in dieser Situation nicht in der Lage, Allianzen aufzubauen.



## **Da Ludwig XVI. sich nicht klar positionierte, wuchs das Misstrauen gegen ihn.**

Da Ludwig sich nicht klar positionierte, wuchs das Misstrauen gegen ihn. So kam es am 5. Oktober 1789 zum Zug der Marktweiber nach Versailles, der damit endete, dass der König nach Paris abgeführt und im Tuilerienpalast festgesetzt wurde. Das Misstrauen hatte seine Gründe, denn Ludwig versuchte, andere Mächte dazu zu bewegen, in seinem Sinne militärisch zu intervenieren. Aus der Hoffnungslosigkeit der Lage heraus unternahm Ludwig im Juni 1790 mit seiner Familie einen Fluchtversuch, wurde jedoch festgesetzt und nach Paris zurückgebracht. Dennoch scheute sich die Nationalversammlung, ihn abzusetzen.

Im September 1791 trat eine neue Verfassung in Kraft, die Frankreich zu einer konstitutionellen Monarchie machte. Die neue Verfassung stützte sich auf den Gedanken der Nation. Der König war nur noch schmückendes Beiwerk. Zunächst sah es so aus, als hätten Ludwig und die Nationalversammlung sich miteinander arrangiert. Als er sich jedoch weigerte zu unterschreiben, kam es zum finalen Bruch. Der Krieg mit Österreich trug überdies dazu bei, dass die Ressentiments gegen Marie-Antoinette und damit gegen das gesamte Königshaus zunahmen.

Am 10. August 1792 kam es zum Sturm auf die Tuilerien. Das führte dazu, dass die Popularität des Königs bei den Massen in der Hauptstadt sank, im Bürgertum jedoch stieg, weil dieses nun Angst vor den Volksmassen hatte und den König als einen potenziell stabilisierenden Faktor sah (Lever, 1988, 490). Daher machten die moderaten Girondisten ihm das Angebot, dass er zugunsten seines Sohnes abdanken und diesem ein starker Vormund zur Seite gestellt werden sollte. Diese letzte Chance, die Monarchie zu retten, lehnte Ludwig jedoch ab (Lever, 1988, 492).

Als es zu erneuten Aufständen kam, beschloss die Nationalversammlung die Absetzung des Königs. Frankreich wurde im September 1792 nach den sogenannten »Septembemorden« an Gegnern der Revolution zur Republik erklärt. Ludwig und seine Familie suchten zunächst in den Räumen der Nationalversammlung Schutz, um dann in einem Turm eingekerkert zu werden. Nach einem Prozess und einer hitzigen Debatte im Parlament wurden Ludwig und seine Familie schließlich zum Tode verurteilt. Am 21. Januar 1793 wurde Ludwig XVI. mit der Guillotine hingerichtet.

## 2.2 Nelson Mandela und das Ende der Apartheid in Südafrika

### 2.2.1 Persönlicher Hintergrund

Für den zeitgenössischen Beobachter, der Nelson Mandela als Staatsmann und Jurist kennt, ist es schwer vorstellbar, dass er tatsächlich in einfachen Verhältnissen auf dem Land aufgewachsen war. Dennoch gehörte er einer gesellschaftlichen Elite an. Obschon sein Vater Amt und Vermögen verlor und Nelson mit Mutter und Geschwistern bei Verwandten aufwuchs, beschreibt Mandela seine Kindheit als idyllisch und unbeschwert (Bierling, 2018, 19; Mandela, 1994, 9 ff.). Er wurde in seiner Kindheit sehr stark vom Stamm der Xhosa und dessen »custom, ritual and taboo« (Mandela, 1994, 11) beeinflusst. In seiner Autobiografie beschreibt er, dass ihn besonders die Entscheidungsfindungs- und Konfliktlösungsprozesse des Stammes geprägt haben. Er führt die Trennung von Person und Sache an, das uneingeschränkte Rederecht und die einvernehmliche Beschlussfassung (Mandela, 1994, 21 f.).

Im Alter von 21 Jahren schrieb sich Mandela am University College in Fort Hare ein. Hier studierte er jedoch nicht Jura, sondern eine Fächerkombination, die es ihm ermöglichen sollte, später für das Ministerium für Eingeborenenangelegenheiten zu arbeiten (Bierling, 2018, 32). 1940 wurde Mandela vom College suspendiert (Bierling, 2018, 33 f.) und flüchtete nach Johannesburg, um einer arrangierten Ehe zu entgehen. Nachdem Mandela sich zunächst mehr schlecht als recht mit Gelegenheitsjobs über Wasser gehalten hatte, begann er eine Ausbildung bei einem Anwalt (Mandela, 1994, 53 ff.).

Einerseits lernte er nun politisch progressive Weiße kennen, andererseits erlebte er erstmals bewusst Rassismus. In dieser Zeit, in der er in sehr ärmlichen Verhältnissen leben musste, beendete Mandela sein angefangenes Studium an einer Fernuniversität mit dem Abschluss Bachelor of Arts. Das war auch die Zeit der Politisierung Mandelas (Bierling, 2018, 34 ff.). 1944 trat er dem African

National Congress (ANC) bei. Da Mandela jedoch 1949 bereits die landesweite Planung und Umsetzung einer PR-Kampagne für die Youth League übertragen wurde, brach er das Jura-Studium 1949 ab (Mandela, 1994, 113 ff.). 1950 wurde Mandela zum Generalsekretär des ANC gewählt und 1951 zum Präsidenten der Youth League. Damals wandte er sich von dem aggressiven Nationalismus der frühen Jahre ab und kam zu einem inklusiveren Verständnis des Befreiungskampfs. 1952 machte er sich mit Oliver Tambo als Rechtsbeistand selbstständig.

1951 hatte der ANC die Defiance Campaign als Protest gegen die Apartheidgesetze beschlossen, die ab 1952 umgesetzt wurde. Es handelte sich um »the first large-scale, multi-racial political mobilization against apartheid laws under a common leadership – by the African National Congress, South African Indian Congress, and the Coloured People’s Congress« (Michigan State University, o. J.). Dabei wurden gezielt Akte zivilen Ungehorsams begangen, wie das Nichtmitsichführen der für Farbige und Schwarze vorgeschriebenen Ausweispapiere, das Verletzen der Sperrstunde und das Betreten von Gebäuden und Stadtteilen, die Weißen vorbehalten waren. Die Regierung griff mit größter Härte durch, was zum Massaker von Kimberley führte, bei dem 14 Personen erschossen wurden. Als ANC-Funktionär war Mandela maßgeblich an der Defiance Campaign beteiligt (Bierling, 2018, 66 ff.).

Während dieser Zeit wurde er daher immer wieder gebannt. Der Bann war ein besonders perfides Instrument, das 1950 mit dem »Suppression of Communism Act« eingeführt worden war (Clark/Worger, 2011, 58 ff.). Es konnte grundsätzlich gegen jeden Gegner des Regimes eingesetzt werden. Eine Person, die gebannt war, erhielt für jeden Einzelfall Restriktionen, zum Beispiel ein Betätigungs- und Aufenthaltsverbot, die Verbannung an einen Ort, das Verbot, mit mehr als einer Person zusammenzutreffen, ein Publikationsverbot und ein Zitierverbot durch Dritte, ein Verbot öffentlicher Auftritte, ein allgemeines Kontaktverbot und ein Verbot der Teilnahme an Veranstaltungen

(Woods, 1987, 99 f.). So war es nicht verwunderlich, dass Tambo und Mandela ihre Kanzlei schließen mussten.

1958 heiratete er in zweiter Ehe Winnie Madikizela. Als er 1961 in den Untergrund ging, hatte er zwei Kinder mit ihr. Mandela reiste viel, um Unterstützung für den bewaffneten Kampf zu bekommen. Er wurde auch selbst zum Guerillakämpfer ausgebildet (Mandela, 1994, 271 ff.). Mandela war zu diesem Zeitpunkt also sicher nicht die Ikone der Gewaltlosigkeit und der Versöhnung, als die man ihn heute aus der Sicht seiner späteren Jahre wahrnimmt. Mandela wurde bereits 1962 festgenommen, die übrigen ANC-Aktivisten 1963 (Pabst, 2008, 91). 1964 wurden die Angeklagten zu einer lebenslangen Haftstrafe verurteilt, da der Vorwurf des mit Todesstrafe belegten Hochverrats von der Anklage nicht weiterverfolgt wurde.

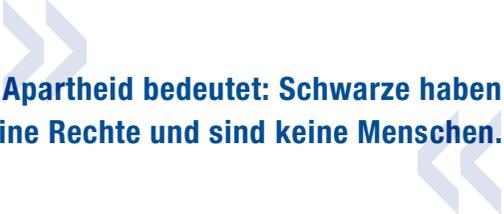
Lebenslange Haftstrafe hieß genau das: keine Aussicht auf Entlassung. Haftstrafe bedeutete ein Gefängnisssystem, in dem man umso weniger Rechte hatte, je dunkler die Hautfarbe war. So bekamen schwarze Gefangene anderes Essen (kein Brot) und mussten kurze Hosen tragen. Mandelas Gefängniszelle auf Robben Island war etwa vier Quadratmeter groß. Bücher und Nachrichten jeder Art waren verboten. Die Gefangenen durften einmal im Jahr Besuch von ihren Verwandten empfangen, der jedoch häufig von den Behörden verhindert wurde. Dazu kam Zwangsarbeit (Mandela, 1994, 399 ff.).

Mandela wurde in dieser Zeit Sprecher der politischen Gefangenen und repräsentierte sie auch nach außen, so zum Beispiel gegenüber dem Roten Kreuz. Tatsächlich gelang es Mandela, Verbesserungen der Haftbedingungen aushandeln. Er (obschon mittlerweile eher zu den Älteren zählend) suchte stets den Dialog mit Jüngeren, um sich zu versichern, ob seine eigenen Standpunkte für die für ihn relevanten Bezugsgruppen noch aktuell waren (Mandela, 1994, 506 ff.). Gleichzeitig musste Mandela erleben, dass seine Frau inhaftiert und gefoltert wurde und dass ein Sohn aus erster Ehe bei einem Verkehrsunfall ums Leben kam (Mandela, 1994, 448 ff.).

Dass es gerade Nelson Mandela war, der von allen politischen Gefangenen die höchste Bekanntheit erreichte, war wohl weniger seiner herausragenden politischen Rolle geschuldet als vielmehr der Tatsache, dass der ANC die Kampagne zur Befreiung nicht abstrakt, sondern personalisiert führen wollte (Mandela, 1994, 508 ff.; Bierling, 2018, 226 ff.). Hierfür eignete sich der empathische und gut aussehende Mandela besonders.

### 2.2.2 Die politische Situation in Südafrika

Es liegt im Wesen des Kolonialismus, dass er eine Zweiklassengesellschaft zwischen Kolonialisten und Kolonisierten schafft. Mit dem Rückzug der britischen Kolonialmacht verschlechterte sich die rechtliche und wirtschaftliche Lage der schwarzen Bevölkerung. Ein brutaler Afrikaaner(Buren)-Nationalismus machte sich im Land breit, gepaart mit einer akuten Angst vor einem kommunistischen Staatsstreich. Erste Vorgängerorganisationen des ANC entstanden Anfang des 20. Jahrhunderts.



**Apartheid bedeutet: Schwarze haben keine Rechte und sind keine Menschen.**

Letztlich hat Apartheid nur eine Quintessenz: Schwarze haben keine Rechte und sind keine Menschen. Farbige haben einige Rechte mehr, aber sind weniger wert als Weiße. Die Entmenschlichung großer Teile der Bevölkerung führte zu einem System der Unterdrückung, das mit unfassbarer Konsequenz und Brutalität vorging, während der Rest der Welt sich in die entgegengesetzte Richtung entwickelte. 1952 wurde schließlich die Ausweisungspflicht für Nichtweiße eingeführt. Alle

Nichtweißen mussten sich durch den Ausweis für ihren Aufenthalt an einem bestimmten Ort rechtfertigen, was die Polizei auch zur Schikane nutzte. Für Weiße galt die Ausweispflicht nicht. Der Protest gegen die Ausweispapiere war eine der ersten großen Aktionen des ANC im Rahmen der Defiance Campaign, der konzertierten Aktion zivilen Ungehorsams.

1953 wurde der »Bantu Education Act« Gesetz.<sup>1</sup> Damit wurde jede Form von Gestaltung, Verwaltung und Kontrolle von Bildung für Schwarze an ein zentrales Ministerium übertragen. Dieses Ministerium bekam damit die Befugnis, willkürlich in jede Schule einzugreifen. Parallel dazu wurden sogenannte Bantu Schools in großem Stil gegründet. Ziel dieser Eingriffe war es, Schwarze nicht nur aus dem Bildungswesen, sondern vor allem auch aus qualifizierten Berufen zu verdrängen. 1954 folgte mit dem »Bantu Resettlement Act« ein großes Gentrifizierungsprogramm, infolgedessen zahlreiche Schwarze nach Soweto zwangsumgesiedelt wurden. 1955 veranstaltete der ANC den Congress of the People, an dem auch andere Organisationen wie die jeweiligen regionalen Indian-Congress-Gliederungen, die schwarzen Gewerkschaften und die von Weißen dominierte South African Communist Party (SACP) teilnahmen.

Im selben Jahr verabschiedete der ANC seine berühmte Freedom Charta, mit der dem schwarzafrikanischen Nationalismus abgeschworen und eine Vision von einem vereinten Afrika aller Ethnien vorgestellt wurde (Pabst, 2008, 90 f.). Das war in zweierlei Hinsicht ein Wendepunkt: Einerseits waren damit auch die »Coloureds« und liberale Weiße eingeschlossen. Andererseits löste dies bei anderen Gruppen die Angst aus, dass die Freiheitsbewegung von diesen dominiert werden könnte. Und das Regime schlug zurück: Die 156 Unterzeichner der Charta wurden vor Gericht gestellt. Auf den ersten Blick wirkte es wie ein Sieg des Rechtsstaats, dass sie am Ende

---

<sup>1</sup> Bantu ist als Synonym für Schwarzafrikaner zu verstehen. Asiaten und Farbige sind ausdrücklich nicht gemeint.

freigesprochen wurden. Doch zog sich der Prozess fünf Jahre hin, in denen die Angeklagten weitestgehend im Gefängnis waren.

1956 wurde ein weiterer Eckpfeiler der Apartheid eingeführt. Wiederrum unter dem Deckmantel der getrennten, aber nicht ungerechten Entwicklung wurde der »Promotion of Bantu Self Government Act« verabschiedet, der die Einrichtung sogenannter Homelands vorsah. Diese waren auf dem Papier selbstständige Staaten für die indigenen Einwohner. De facto waren diese komplett von Südafrika abhängig. Infolgedessen wurden etwa 3,5 Millionen Menschen zwangsumgesiedelt und ihr Grund und Boden wurde weißen Südafrikanern gegeben. Da die Homelands sich an Stämmen orientierten, bot dies wiederum der jeweiligen Stammeselite die Möglichkeit, einflussreiche Positionen von Gnaden der Regierung in Pretoria zu besetzen (Sahistory, o. J.). Hier zeichnete sich bereits der spätere blutige Konflikt mit der Inkatha Freedom Party ab, die der politische Arm der Zulus war.

1960 war ein einschneidendes Jahr. Der vom Pan Africanist Congress (PAC) organisierte friedliche Protest in Sharpeville endete in einem Massaker an den Teilnehmern durch die Polizei: Bei einer Demonstration vor einem Polizeigebäude in Sharpeville eröffneten die Sicherheitskräfte Feuer auf die friedlichen Demonstranten und töteten mindestens 69 Personen und verletzten mindestens 186 (Clark/Worger, 2011, 62). Es zeigte sich, dass ein gewaltloser Widerstand nicht mehr zielführend sein konnte.

Als Reaktion auf das Massaker von Sharpeville und als wichtiges Zeichen wurde dem ANC-Vorsitzenden Albert Luthuli der Friedensnobelpreis verliehen. 1961 verließ Südafrika das Commonwealth und erklärte sich zur Republik. Dieser Schritt zerstörte alle Hoffnungen auf einen mäßigenden Einfluss Londons. Für den ANC war damit klar, dass ziviler Ungehorsam nicht mehr ausreichte. Nelson Mandela wurde beauftragt, einen militärischen Flügel aus Guerillakämpfern aufzubauen und auszubilden, der auch Sabotageakte gegen kritische Infrastruktur ausführen sollte (Mandela, 1994, 238 ff.).

Hierzu formte Mandela ein Netzwerk mit den inzwischen unabhängigen afrikanischen Staaten, aber auch zum damaligen Ostblock und zu China.

1963 kam es schließlich zum Rivonia-Prozess gegen acht ANC-Anführer, darunter auch Nelson Mandela. 1964 wurden die Angeklagten zu lebenslanger Haft verurteilt. In den 1970er Jahren formierten sich aber auch Kräfte deutlich rechts von der weißen National Party. Die Gleichschaltung der Schulen im Sinne der Apartheid war von Anfang an von vielen gesellschaftlichen Gruppen auch außerhalb der schwarzen Community kritisch gesehen worden. 1974 sollte der Anteil des Unterrichts im bei den Schwarzen verhassten Afrikaans deutlich gesteigert werden.

Dieser Tropfen brachte das Fass zum Überlaufen. Am 16. Juni 1976 hatten sich 10.000 bis 20.000 Schüler zu einem Protestmarsch gegen die Bildungspolitik in Soweto versammelt. Nachdem es am ersten Tag zu Übergriffen gekommen war, verstärkte die Polizei ihre Truppen am nächsten Tag auf 1.500 schwer bewaffnete Männer, die ohne Vorwarnung auf die Schüler schossen. Zahlreiche Protestierende wurden verhaftet und gefoltert. Die Unruhen griffen auf ganz Südafrika über. Man geht von 575 Toten aus, von denen fast 500 Opfer der Polizeigewalt waren (Welsh, 2000, 474 ff.).

Doch die überwiegende Mehrheit der Buren hieß das Apartheidsystem weiterhin gut, wohingegen nur 25 Prozent der englischsprachigen Bevölkerung das so sahen (Welsh, 2000, 478). International war Südafrika isoliert. Daher unternahm Pieter W. Botha ab 1978 zumindest vordergründig Anstrengungen, die Apartheid zu reformieren. Welsh vermutet, dass Botha selbst nicht genau wusste, was er außer brutaler Unterdrückung wirklich wollte. In einer »confused and convoluted address« kündigte er zwar ein Wahlrecht für alle und eine gleichwertige Staatsbürgerschaft an, doch in der Realität wurde nichts davon umgesetzt (Welsh, 2000, 491). Nennenswerte Verbesserungen der Lebensqualität der schwarzen Bevölkerung

waren damit nicht verbunden, auch wenn zum Beispiel das Verbot von Mischehen aufgehoben wurde.

Unter dem Stichwort »totale Strategie« sollte mit militärischen Mitteln die weiße Herrschaft dauerhaft nach außen und innen gesichert werden. Hierbei setzte Botha auf Notstandsregeln, eine Verschmelzung der Aufgaben von Polizei und Militär, die Übertragung wichtiger parlamentarischer Aufgaben auf den State Security Council, Staatsterrorismus und die Kontrolle der Medien (Clark/Worger, 2011, 86 ff.). »Der Staatsterror und der Terror schwarzer Radikaler gegen Polizisten und angebliche Spitzel schaukelten sich gegenseitig hoch« (Bierling, 2018, 241). Insbesondere bei den Sicherheitsbehörden bildeten sich parallele Strukturen heraus, die in der Illegalität arbeiteten. De Klerk (1998, 180) sprach von »wild accusations against the police«, räumte jedoch gleichzeitig ein, dass die Sicherheitskräfte die Gewalt der Inkatha Freedom Party unterstützt hätten (de Klerk, 1998, 208) und dass es illegale Aktionen durch Sicherheitskräfte gegeben hätte, die keine isolierten Einzelfälle waren (de Klerk, 1998, 203). Insofern war es geradezu schizophran, dass de Klerk politische Gewalt durch den ANC geißelte.

1983 schuf man Parlamente für Farbige und Asiaten, jedoch nicht für Schwarzafrikaner. Die meisten Historiker sehen dies als »window-dressing« (de Klerk, 1998, 112). Auch bei den Wahlberechtigten fand dies wenig Anklang (Bierling, 2018, 240). De Klerk (1998, 112) wies jedoch darauf hin, dass es sich aus seiner Sicht um ernste Reformversuche gehandelt habe. Jedoch bewirkten diese Reformversuche vor allem, dass die extreme Rechte sich weiter formierte, was ein großes Gefahrenpotenzial für einen möglichen Transformationsprozess bedeutete. Gleichzeitig nahmen nun auch breite Gruppen innerhalb der gesamten Gesellschaft diese Reformansätze als vollkommen unzureichend wahr und schlossen sich als breites Bündnis in der United Democratic Front (UDF) zusammen. Durch die UDF hatte der verbotene ANC auch wieder ein Vehikel, um auf die Missstände aufmerksam zu machen.



## **Trotz eskalierender Gewalt führte Mandela erste – erfolglose – Gespräche.**

Mit Inkrafttreten der neuen Verfassung begannen Unternehmen, sich aus Südafrika zurückzuziehen. Durch die Vergabe des Friedensnobelpreises an Erzbischof Desmond Tutu 1984 rückte das Geschehen in Südafrika international wieder stark in den Fokus. 1985 wurde das Kriegsrecht über Südafrika verhängt, ein Sicherheitsrat, der oft im Illegalen operierte, als eine Art Schattenregierung eingesetzt. Ob schon die Gewalt im Land immer weiter eskalierte, führte Mandela erste – erfolglose – Gespräche mit der Regierung. Der internationale Druck in Form von Sanktionen stieg immer mehr an. Nicht nur der Staat übte offen oder verdeckt Gewalt aus, sondern es gab auch zunehmend militante extrem rechte Gruppen, deren Verbindungen zu den Sicherheitsbehörden oft mehr als fragwürdig waren. Auch Gewalt und Selbstjustiz innerhalb der schwarzen Community »by a new generation of radical teenagers« (de Klerk, 1998, 113) sowie die Kriminalität nahmen zu. Als Präsident Botha 1989 wegen eines Schlaganfalls zurücktrat und Frederik Willem de Klerk sein Nachfolger wurde, stand das Land an einem Abgrund, »spiralling towards growing anarchy« (de Klerk, 1998, 114). Aber es ging zu diesem Zeitpunkt nicht mehr nur um Südafrika, sondern um einen Flächenbrand, der den ganzen Kontinent erfassen konnte.

### **2.2.3 Nelson Mandela: Event-making man**

Bereits 1982, also noch zu Bothas Zeiten, hatte man Mandela und die ANC-Führung von Robben Island in das komfortablere Pollsmore-Gefängnis verlegt (Mandela, 1994, 513). Mandela forderte die Regierung zu dieser Zeit schriftlich immer wieder zum Dialog auf und es

gab auch Gespräche, die allerdings nie zu einem konkreten Ziel oder gar einem strukturierten Dialog führten. Der ANC war in Südafrika eine verbotene Organisation, sodass das Hauptquartier mit dem Vorsitzenden Oliver Tambo in Lusaka, der Hauptstadt Sambias, lag.

In den Townships hatten sich gewaltbereite Gangs gegründet, die nicht zu kontrollieren waren. Gleichzeitig gab es eine Rivalität zwischen dem von den Xhosa dominierten ANC und der Inkatha Freedom Party (IFP) von Mangosuthu Buthelezi als Interessenvertretung der Zulus. Dieser Konflikt sollte in den frühen 1990er Jahren mehr Todesopfer fordern als die Apartheid in der gesamten Zeit ihres Bestehens (Bierling, 2018, 237 ff.). Spätestens seit den letzten Jahren der Amtszeit Bothas dürfte jedem klar gewesen sein, dass das Apartheidsystem keinen Bestand haben konnte. Doch der sprunghafte und unstrukturierte Botha, der dies auch selbst eingeräumt hatte, zeigte deutlich, dass es keine klare Vision gab, wie eine Zukunft denn aussehen könnte. Dazu gab es auch zu viele unterschiedliche Interessengruppen (Welsh, 2000, 479 ff.).



**Mandela forderte die Regierung  
immer wieder zum Dialog auf.  
Botha hatte jedoch keine Vorstellungen  
von der Zukunft Südafrikas.**

Zunächst waren da die radikalen Kräfte in der schwarzen Bevölkerung. Hierzu gehörten die Gangs in den Townships, aber auch die alte Garde der ANC-Guerillas und die Funktionäre der SACP. Diese verfolgten einen gewaltsamen Umsturz und eine sozialistische Wirtschaftsordnung (Mandela, 1994, 572; Bierling, 2018, 240 ff.). Zu dieser Gruppe gehörte auch Nelson Mandela. Hinzu kam die IFP,

die stärkere föderale Strukturen und ein qualifiziertes Wahlrecht für Schwarze forderte. Damit war Buthelezi für viele im Westen, aber vor allem auch für die südafrikanische Regierung eine konservative Alternative zu Nelson Mandela (Welsh, 2000, 488). Die südafrikanische Regierung unterstützte die IFP mit Waffen und bildete deren Kämpfer aus. Der gewaltsame Konflikt zwischen IFP und ANC wurde bewusst geschürt und Täter der IFP wurden in der Regel nicht verfolgt. Die Regierung beziehungsweise die Sicherheitsbehörden sorgten also für bürgerkriegsähnliche Zustände im Land (Mandela, 1994, 587).

Gleichzeitig gab es auch gemäßigte Lager in der schwarzen Bevölkerung. Diese litten selbst unter dem Apartheidregime, der wirtschaftlichen Situation und der Gewalt in den Townships. Die Bandbreite der Forderungen dieser Gruppe ging weiter auseinander. Wahrscheinlich stand ein Ende der Gewalt und der Diskriminierung im Vordergrund. In welchem Ausmaß oder Zeitrahmen man welche politischen Partizipationsrechte forderte, war eher unbestimmt. Diese Gruppe hatte eine große Überschneidung mit meist den britischstämmigen liberalen Weißen (Fairbanks, 2022).

Die gemäßigten Nationalisten unter de Klerk wollten die Apartheid reformieren. Wirtschaftlich lehnten sie den sozialistischen Kurs des ANC ab und nutzten diesen auch immer wieder als Argument für dessen Verbot. Ihnen schwebte eine Republik der Parallelgesellschaften vor: Jede Interessengruppe sollte ungeachtet ihrer Größe gleichberechtigt vertreten sein und die Macht sollte durch rotierende Systeme in der Regierungsbildung geteilt werden. Damit wurde eine Mehrheitsregierung ausdrücklich abgelehnt und auch ein allgemeines Wahlrecht. Jeder sollte nur innerhalb seiner Volksgruppe wählen dürfen. Es bestand innerhalb der gemäßigten Nationalisten weitestgehend Konsens darüber, die »kleine Apartheid« im Alltag anzuschaffen. Ihr Reformwille war von Pragmatismus geprägt, nicht von innerer Überzeugung. Mandela urteilte klar: »Mr. de Klerk was not the great emancipator. He was not prepared to negotiate the end of white rule« (Mandela, 1994, 578).



## **Die Forderungen gingen sowohl in der schwarzen Bevölkerung als auch unter den Weißen weit auseinander.**

Rechts von der National Party formierten sich reaktionäre Kräfte, die sehr eng mit den Sicherheitsbehörden vernetzt waren. Es gab mit der Conservative Party eine parlamentarische Opposition. Um General Constand Viljoen hatte sich als außerparlamentarische Opposition die Afrikaner Volksfront gebildet, die paramilitärisch organisiert war und über kampfbereite Truppen verfügte. Teile dieser Gruppierung lehnten ein Post-Apartheid-Südafrika für Weiße ab und forderten einen separaten Burenstaat. Andere wie Eugene Terr'Blanche wollten den Transformationsprozess mit Gewalt verhindern. Sie wollten die Wahlen boykottieren und waren bereit, einen Bürgerkrieg in Kauf zu nehmen (Welsh, 2000, 515 f.).

1987 begannen erste, noch inoffizielle Gespräche zwischen Regierungsvertretern und Nelson Mandela, geleitet vom damaligen Justizminister Hendrik J. Coetsee. Mandela holte sich Rückendeckung von seinen Mitgefangenen, die die Vermittlungsversuche zwar skeptisch sahen, ihm aber auch keine Steine in den Weg legten. Grundsätzlich stand jedoch die Befürchtung im Raum, dass diese Verhandlungen »die Einheit der Widerstandsbewegung schwächen« (Bierling, 2018, 253) könnten. Das zeigt, dass Mandela gerade am Anfang der Verhandlungen nicht nur die Regierung überzeugen musste, sondern auch seine eigene Organisation, die im Exil immer noch eine Guerilla-Bewegung war. Daher stand ANC-Präsident Tambo zu diesem Zeitpunkt Verhandlungen mit der Regierung sehr kritisch gegenüber. Dabei spielte wohl auch die Angst eine Rolle, dass man Mandela mit der Aussicht auf Haftentlassung zu Zugeständnissen bewegen könnte, obschon er dies in der Vergangenheit bereits mehrfach abgelehnt hatte.

Bis 1989 wurden 48 Gespräche mit einer Gesamtdauer von über 200 Stunden geführt (Welsh, 2000, 498; Bierling, 2018, 254). Die Atmosphäre war erstaunlicherweise von gegenseitiger Wertschätzung geprägt. Mandela glaubte an »the essential humanity of even those who had kept me behind bars« (Mandela, 1994, 562). Er verlangte schließlich, mit Botha direkt zu verhandeln. Regierungsvertreter machten zur Bedingung, dass Mandela vorher einen Gewaltverzicht des ANC erklären sollte. Mandela entgegnete, dass die Gewalt vom Apartheidregime ausginge und dieses den ersten Schritt tun müsse. Diesen Standpunkt behielt Mandela während der gesamten Verhandlungen bei, sehr zum Leidwesen de Klerks, der seiner Klientel den Gewaltverzicht gern als Sieg über den ANC verkaufen wollte (de Klerk, 1998, 177).

Ob der ANC zu dieser Zeit tatsächlich in der Lage gewesen wäre, in größerem Stil militärische Aktionen gegen das Regime durchzuführen, ist fraglich, zumal die Finanzierung aus dem Ostblock wegbrach (Welsh, 2000, 508; Bierling, 2018, 273). Für Mandela war der Verzicht auf Gewalt einerseits Verhandlungsmasse. Andererseits kam er selbst aus dem bewaffneten Widerstand und durfte zu diesem Zeitpunkt durch eine vorschnelle Aufgabe des Anspruchs auf bewaffneten Kampf seine Glaubwürdigkeit beim radikalen Teil des ANC nicht verlieren (Mandela, 1994, 568).

An dieser Stelle sei darauf hingewiesen, dass Mandelas Machtposition sehr fragil war. Er war kein gewähltes Mitglied des ANC-Vorstands und hatte kein Mandat für Verhandlungen. Ebenso weigerte er sich, seine Verbindungen zur SACP abzubrechen. Gleichzeitig war es für Mandela wichtig, seinen Verhandlungspartnern die Angst vor einer prägenden Rolle der SACP in einem neuen Staat zu nehmen und vor allem auch zu vermitteln, dass er nicht von ihr kontrolliert wurde und dass der ANC nicht versuchen würde, eine Volksrepublik zu errichten. Mandela vermied es, sich in den Verhandlungen festzulegen, wenn es ihm nicht genehm war.

1988 erreichte die Kampagne zur Freilassung Nelson Mandelas, dass sein internationales Ansehen auf dem Höhepunkt war (Mandela, 1994, 509). 1988 musste Botha auch erkennen, dass seine Strategie, mit Buthelezi einen Gegenpol zu Mandela aufzubauen, gescheitert und dass eine Verhandlungslösung nur mit Mandela möglich war. Hinzu kam, dass mit der offensichtlichen Schwäche des Ostblocks das von der Regierung immer wieder gezeichnete Horrorszenario einer kommunistischen Regierung zunehmend unwahrscheinlich wurde. Auch der in Angola geführte Stellvertreterkrieg zwischen Südafrika und Kuba wurde in diesem Jahr beendet. Südafrikanische Truppen zogen kurz darauf aus Namibia ab. Damit war der Beweis erbracht, dass ein Regimewechsel durchaus friedlich vonstattengehen konnte.

Jetzt war jedoch klar, dass die bisher inoffiziell geführten Gespräche zwangsläufig in offizielle münden mussten. Ohne Mandela gäbe es keinen Ansprechpartner, der die Akzeptanz und die Autorität hätte, für den ANC zu verhandeln. Noch während Mandela 1988 wegen einer Tuberkuloseerkrankung in einer Klinik war, begannen die Gespräche. Justizminister Coetsee kündigte an, dass man stufenweise auf eine Freilassung Mandelas hinarbeiten werde. Im Dezember 1988 wurde er in das Victor-Verster-Gefängnis verlegt, wo er einen Bungalow bezog und sogar Hauspersonal hatte.

Im Rahmen dieser erleichterten Haftbedingungen konnte Mandela schrittweise wieder an einem normalen Leben teilhaben und Freunde und Familie empfangen, wenngleich das Haus abgehört wurde. Ein Beispiel dafür, wie sich die Machtpositionen verschoben hatten, ist, dass Mandela nun durchsetzen konnte, dass er vom Gefängnispersonal mit »Mr. Mandela« angesprochen wurde und nicht mehr nur mit Vornamen, wie dies zu Apartheidzeiten üblich war. Die neue Unterkunft ermöglichte es Mandela auch, dort ein inoffizielles ANC-Büro einzurichten. Er vernetzte sich zunehmend innerhalb des ANC, aber auch mit liberalen Weißen.

Ende 1988 hatte sich die Situation dahingehend verschärft, dass der Regierungsapparat zu stark war, um militärisch besiegt zu werden, und gleichzeitig ließ sich auch der Widerstand nicht mehr unterdrücken. Vielleicht hätte die ein oder die andere Seite gewinnen können, doch wäre der Preis dafür gewesen, dass Südafrika einen hohen Blutzoll hätte zahlen müssen. Botha hatte dies erkannt, war jedoch weiterhin nicht in der Lage, konstruktiv oder auch nur stringent zu reagieren (Welsh, 2000, 494 f.). Mandela ergriff nun die Initiative, indem er ein Memorandum an Botha schickte, in dem er Gespräche anbot, aber gleichzeitig den Vorbedingungen des Apartheidregimes eine Absage erteilte: Verzicht auf Gewalt, Bruch mit der SAPC und Verzicht auf die Forderung nach allgemeinem und gleichem Wahlrecht (Bierling, 2018, 266 ff.; Welsh, 2000, 498).

Hier zeigt sich wieder der fundamentale Konflikt zwischen ANC und Regierung: Der ANC forderte eine Mehrheitsentscheidung, die Regierung hingegen wollte die Bevölkerungsgruppen ungeachtet ihres tatsächlichen Gewichts gleichberechtigt nebeneinander sehen, was damit eine schwarze Herrschaft verhindert hätte. Es ist ein zentrales Motiv des Transformationsprozesses, dass Mandela an diesem Punkt an genau dieser Forderung festhielt und nicht bereit war, Kompromisse einzugehen, die von beiden Seiten Abstriche verlangt hätten und mit Sicherheit nicht nachhaltig gewesen wären.

Seine Strategie bestand darin, die Forderung beizubehalten, den Verhandlungspartnern jedoch die Angst vor den Konsequenzen zu nehmen. Dennoch herrschte in weiten Kreisen des ANC die Sorge, dass Mandela zu weitgehende Zugeständnisse machen könnte. Mandela reagierte darauf, indem er seine persönliche Beziehung zu ANC-Präsident Tambo stärkte und von diesem unterstützt wurde. Im Juni 1989 kam es dann zu einem Treffen zwischen Botha und Mandela, das zwar atmosphärisch gut verlief, aber inhaltlich folgenlos blieb, weil Botha wie üblich nicht wusste, was er wollte, und wohl auch der mächtige Staatssicherheitsrat auf ihn einwirkte (Bierling, 2018, 267).



## **Mandela verfolgte die Strategie, seinen Verhandlungspartnern die Angst vor den Folgen seiner Forderungen zu nehmen.**



Nachdem Botha aus Gesundheitsgründen bereits als Parteivorsitzender zurückgetreten war, zwang das Kabinett ihn nach einem seiner berüchtigten Wutausbrüche auch zum Rücktritt als Präsident und wählte de Klerk zu seinem Nachfolger (de Klerk, 1998, 147 f.). Das nun einsetzende politische Tauwetter hatte sicherlich auch viel damit zu tun, dass der Ostblock den ANC nicht mehr unterstützen konnte und wollte und nun endlich westliche Nationen den Befreiungskampf unterstützten, allen voran die USA unter Präsident George Bush, der deutlich von der Linie seines Amtsvorgängers Ronald Reagan abwich. Diese Veränderung der politischen Großwetterlage wurde auch von der ANC-Führung wahrgenommen und trug maßgeblich dazu bei, alte, »imperialistische« Feindbilder abzubauen (Bierling, 2018, 270). Damit hatte Mandela die Grundbedingungen für die Akzeptanz seiner Verhandlungslösung innerhalb des ANC geschaffen. Auch wenn Mandela als Verhandlungsführer im Vordergrund stand, muss man festhalten, dass dieser Weg nicht möglich gewesen wäre, wenn Mandela nicht eng mit Tambo zusammengearbeitet und dessen Unterstützung gewonnen hätte (Welsh, 2000, 506).

De Klerk erkannte grundsätzlich den Ernst der Situation. Wie Mandela befand sich auch de Klerk in einem Spannungsfeld verschiedener Interessengruppen in seinem eigenen Lager. Bei der Wahl im September 1989 kam die National Party zwar auf 48 Prozent der Stimmen und hatte damit eine Mehrheit, doch die reaktionäre Conservative Party lag immerhin bei 31,5 Prozent. Das zeigte, dass es in der weißen Bevölkerung durchaus Vorbehalte gegen seine Reformpolitik

gab. Gleichzeitig lag die liberale Democratic Party bei 20 Prozent (Bierling, 2018, 271). Dennoch löste de Klerk den Staatssicherheitsrat auf und schränkte die Machtfülle der Sicherheitsbehörden ein. Doch hatte er – wie er später feststellen sollte – keinesfalls die Kontrolle über diese. In einem weiteren Schritt schaffte er viele Gesetze der Alltagsdiskriminierung ab (etwa getrennte öffentliche Flächen oder Rassentrennung in der Gastronomie). Im Oktober 1989 wurden die übrigen Anführer der alten Garde des ANC freigelassen – mit Ausnahme Mandelas.

Im Dezember 1989 definierte die Regierung auf einer Klausurtagung ihre Strategie: Man erkannte an, dass Gespräche mit dem ANC unvermeidbar waren, doch wollte man die Initiative nicht aus der Hand geben und den Prozess steuern mit dem Ziel, besondere Mitbestimmungsrechte für die weiße Bevölkerung auszuhandeln, die nicht ihrem Anteil an der Bevölkerung entsprachen – in den Augen des ANC eine Apartheid »light« (Welsh, 2000, 505). Das erste Treffen zwischen de Klerk und Mandela verlief in einer relativ vertrauensvollen Atmosphäre. Mandela bemühte sich, »the middle ground between white fears and black hope« (Mandela, 1994, 568) zu halten. Aber er blieb bei seiner klaren Linie. Anders als bei Botha sprang der persönliche Funke zwischen den beiden Männern nicht über (de Klerk, 1998, 168; Mandela, 1994, 589). Dennoch gewann Mandela den Eindruck, dass er auf einer Sachebene mit de Klerk arbeiten konnte, und bezeichnete ihn in seiner ersten Rede in Freiheit als »integer« (Clark/Worger, 2011, 168 ff.).



**Mit der Freilassung politischer Gefangener  
und der Zulassung von Oppositions-  
gruppen hatte de Klerk faktisch das  
Ende der Apartheid eingeleitet.**

Im Februar 1990 legt de Klerk in der Parlamentseröffnungsrede dar, dass die Regierung in Verhandlungen mit allen gesellschaftlichen Gruppen hinsichtlich eines Transformationsprozesses einsteigen werde. Zum Schluss erklärte er, dass ANC, SACP und PAC wieder als Organisationen zugelassen und politische Gefangene auf freien Fuß gesetzt würden, sofern sie keine Straftaten begangen hätten, und dass Nelson Mandela eine herausgehobene Rolle bei den künftigen Verhandlungen spielen könne (Clark/Worger, 2011, 164 ff.). Damit hatte de Klerk faktisch das Ende der Apartheid eingeleitet. In der für ihm typischen Arroganz bestellte er Mandela zu sich und eröffnete ihm, dass er am nächsten Tag aus der Haft entlassen werde. Sich mit Mandela abzustimmen, kam de Klerk nicht in den Sinn. Genau diese Art de Klerks, mit Mandela umzugehen, sollte die Verhandlungen enorm belasten. In de Klerks Buch »The Last Trek« klingt immer wieder an, dass er es als anmaßend empfand, dass Mandela sich als Verhandlungspartner auf Augenhöhe sah (de Klerk, 1998, 180).

Der Menschenandrang zu seiner Haftentlassung und das starke Medieninteresse überraschten Mandela. Es wurde deutlich, dass er nicht ausreichend auf die Freiheit und seine neue Rolle vorbereitet war (Bierling, 2018, 274 ff.). Dies zeigte sich auch in seiner ersten Rede in Freiheit. Die Welt kannte Mandela nicht und Mandela kannte die Welt nicht. De Klerk betrachtete Mandelas Rede als Kampfansage (de Klerk, 1998, 168 f.) und übersah dabei, dass dieser ihm in seiner Ansprache einen Vertrauensvorschuss gegeben hatte, für den Mandela später auch kritisiert werden sollte. Die meisten Beobachter empfanden die Rede schlicht als blutarm und als eine Aneinanderreihung sozialistischer Topoi (Clark/Worger, 2011, 168 ff.). Dennoch machte Mandela deutlich, dass die Freiheit noch lange nicht gewonnen war: »Our struggle has reached a decisive moment« (Clark/Worger, 2011, 170).

Mandela musste an dieser Stelle jedoch wenig konziliant auftreten, denn es war keineswegs sicher, dass er wirklich den Rückhalt im

ANC hatte, um dessen Präsident zu werden. Tatsächlich gelang es Mandela, Teile der radikaleren ANC- und Gewerkschaftsfunktionäre in sein Lager zu ziehen. Tambo verhinderte, dass der ANC Mandela gefährlich werden konnte. So wurde Mandela zum Protagonisten der Verhandlungen. Man darf an dieser Stelle auch nicht übersehen, dass der ANC als verbotene Organisation keine Gelegenheit gehabt hatte, sich programmatisch aufzustellen oder Führungspersonal zu entwickeln. »In einem desorientierten und planlosen ANC strahlte er mehr Autorität, Charisma und Siegeszuversicht aus als der Rest der Führung zusammen« (Bierling, 2018, 278).



## **Mandela war der klare Gegenentwurf zu de Klerk und wurde schnell zum Liebling der Medien.**

Schnell avancierte Mandela zum Liebling der Medien. Dazu trugen sein überlegtes Auftreten, die sprachliche »Abrüstung«, die fehlende Bitterkeit über seine eigene Behandlung und seine warmherzige Ausstrahlung bei. Er war damit der klare Gegenentwurf zum wenig empathischen de Klerk. Der schlechte Gesundheitszustand Tambos führte dann dazu, dass Mandela »das Vakuum an der Spitze der Bewegung« (Bierling, 2018, 279) füllte und damit de facto ANC-Präsident war. Die nächsten Monate verbrachte Mandela hauptsächlich mit Auslandsreisen. Der internationale Druck und die Sanktionen waren maßgeblich für die Verhandlungsbereitschaft der südafrikanischen Regierung gewesen. Insofern würde jede internationale Unterstützung die Verhandlungsposition des ANC stärken. Insbesondere Großbritannien war ein Schlüsselland, da Margaret Thatcher sich immer gegen die Sanktionen gestellt hatte. Einerseits steigerten diese Reisen Mandelas Popularität ungemein, anderer-

seits wurde deutlich, dass der ANC nicht bereit war, sich von Unterstützern wie Muammar al-Gaddafi oder Jassir Arafat zu distanzieren (Bierling, 2018, 279 ff.).

Dennoch sah die Öffentlichkeit Mandela dies im Großen und Ganzen nach. Zu sehr beeindruckte er mit seiner persönlichen Geschichte, seinem empathischen Auftreten und seiner Vision von einer Post-Apartheid-Gesellschaft in Südafrika. Auch wenn de Klerk sich in den Medien als Reformler darstellte, war doch offensichtlich, dass er auf der falschen Seite der Geschichte stand. Dass Mandela nun das erfolgreiche Gesicht des ANC nach außen war, stärkte seine Position innerhalb der Organisation. Noch war nämlich nicht entschieden, wer Tambo beerben würde und wie radikal der ANC danach sein würde. Die Stärkung Mandelas bedeutete innenpolitisch vor allem auch, dass der ANC seine Vormachtstellung in der Emanzipationsbewegung ausbauen konnte. Nach einigen geheimen Treffen einigten sich Regierung und ANC schließlich mit dem Groote-Schuur-Memorandum auf einen gewaltfreien Übergang zu einer neuen Gesellschaftsordnung für Südafrika.

Dann schoss der ANC jedoch ein Eigentor, das de Klerk ausschaltete: Die Polizei hatte aufgedeckt, dass radikale Kommunisten innerhalb des ANC Vorbereitungen für einen flächendeckenden bewaffneten Aufstand getroffen hatten. Zum einen zeigte das die innere Zerrissenheit des ANC mit seinen unterschiedlichen Flügeln, zum anderen bestand darin ein glatter Verstoß gegen das Groote-Schuur-Abkommen (Bierling, 2018, 287). Als Reaktion auf diesen »Propagandacoup« (Bierling, 2018, 288) der Regierung schlug daraufhin der kommunistische Hardliner Joe Slovo den sofortigen Gewaltverzicht vor. Dieser Schachzug war sicherlich von Mandela eingefädelt worden, auch wenn Slovo über die Jahre hinweg pragmatischer geworden war (Bierling, 2018, 288). Aber damit hatte Mandela seine Stellung beim radikalen ANC-Flügel deutlich verbessert. Im August 1990 schlossen ANC und Regierung das Pretoria-Memorandum ab, in dem beide Parteien sich verpflichteten, im Geiste des Groote-

Schuur-Abkommens zu handeln, und der ANC erklärte einen einseitigen Verzicht auf jede Form des bewaffneten Kampfes (Mandela, 1994, 574; Welsh, 2000, 508).

Letztlich stellt sich die Frage, in welchem Maße der ANC überhaupt noch in der Lage gewesen wäre, organisierte militärische Aktionen durchzuführen. Mandela hatte erkannt, dass der Gewaltverzicht als Verhandlungsmasse nicht mehr zielführend war und das Risiko bestand, dass die öffentliche Meinung umschlug. Zudem hatte der ANC schon längst nicht mehr die Kontrolle über die Gewalt. In den Townships eskalierte die Gewalt mit unvorstellbarer Grausamkeit. »Black life in South Africa had never been so cheap« (Mandela, 1994, 588).

Hinzu kam, dass die Auseinandersetzungen zwischen Buthelezi beziehungsweise der IFP und dem ANC immer häufiger und brutaler wurden, mutmaßlich auch mit Unterstützung von Teilen der Sicherheitsbehörden (Welsh, 2000, 509 f.). Grundsätzlich wäre der Konflikt ein regionaler, auf KwaZulu-Natal begrenzter Konflikt gewesen, da es um den Einfluss Buthelezis und der Zulus ging. Über 200.000 Wanderarbeiter trugen ihn vor allem nach Johannesburg. Die Inkatha-Gefolgsleute bewaffneten sich und der ANC wiederum reagierte mit Bürgerwehren. Die Polizei intervenierte halbherzig. Die Zulus bewaffneten sich mit traditionellen Waffen wie Speeren, die nicht verboten waren, und die Gangs in den Townships konnten sich günstige Schusswaffen aus ehemaligen Kriegsgebieten besorgen. Die Stimmung kippte und ANC und Regierung übten sich in gegenseitigen Schuldzuweisungen.

Dennoch war für Mandela und de Klerk klar, dass ein Abbruch der Verhandlungen nur zu einer weiteren Eskalation führen würde. So erklärte de Klerk im Februar 1991 die Abschaffung aller noch bestehenden Apartheidgesetze. Im D.-F.-Malan-Abkommen wurden die Modalitäten für die Rückkehr von ANC-Funktionären in die Normalität geregelt. Öffentliche Demonstrationen wurden erlaubt. Der ANC erklärte den Verzicht auf sämtliche Guerilla-Aktivitäten (de Klerk,

1998, 218 f.). Doch nachdem es erneut zu Gewaltexzessen gegen den ANC gekommen war, kündigte dieser an, Gespräche über eine neue Verfassung zu boykottieren, wenn die Regierung nichts dagegen unternehme (Mandela, 1994, 592). Allerdings zeigte dies keine Wirkung und es wurde immer deutlicher, dass die Sicherheitsbehörden und wahrscheinlich auch die Regierung die Täter nicht nur schützten, sondern eine aktive Rolle spielten (Mandela, 1994, 587; Welsh, 2000, 509 f.).



## **Trotz massiver Vertrauensstörungen brach Mandela die Verhandlungen nicht ab.**

Mit üblicher Larmoyanz beschwerte de Klerk sich über die Vorhaltungen Mandelas, musste dann jedoch einräumen, dass die Regierung Zulu-Kämpfer ausgebildet hatte (de Klerk, 1998, 203). Dass er als Mitglied des Nationalsicherheitsrats nichts davon wusste, ist äußerst unwahrscheinlich. Mandela war vom Verhalten de Klerks schlicht und ergreifend empört. Trotz der massiven Störung auf der Vertrauensebene brach er die Verhandlungen nicht ab. Gleichzeitig entschied er den Kampf gegen die Hardliner im ANC für sich und wurde trotz vehementer Kritik im Juli 1991 zum Nachfolger Tambos gewählt (Mandela, 1994, 592). Damit war er der erste demokratisch gewählte ANC-Präsident seit den 1950er Jahren und hatte seinen Kurs als offizielle ANC-Linie durchgesetzt.

Nun begann auch eine weitere inhaltliche Entwicklung Mandelas. So hatte der ANC ein wirtschaftspolitisches Programm, das stark auf Sozialismus und Verstaatlichungen setzte. Diese Linie hatte Mandela zwar auch während seiner Inhaftierung beibehalten, doch durch die

engere Zusammenarbeit mit Unternehmen, die ein Interesse daran hatten, den Übergang in eine Post-Apartheid-Gesellschaft zu gestalten, wandelte er sich zum gemäßigten Sozialdemokraten und verkündete schließlich auf dem Weltwirtschaftsforum 1992 das Ende der Verstaatlichungspolitik des ANC (Bierling, 2018, 293). Damit konnte Mandela die Unterstützung der Wirtschaft gewinnen.



**Mandela konnte durch einen marktfreundlicheren Kurs des ANC die Unterstützung der Wirtschaft gewinnen.**



Die formalen Verhandlungen über die Zukunft Südafrikas begannen im September 1991. Damit verbunden war vor allem auch ein Appell an alle beteiligten Parteien, zu einem »Klima demokratischer Toleranz« (Bierling, 2018, 298) beizutragen. In Anbetracht der Tatsache, dass die Kämpfe zwischen ANC und Inkatha bisher etwa 15.000 Todesopfer gefordert hatten, war dies eine hohe Priorität. Die Goldstone-Kommission bestätigte auch offiziell Mandelas Verdacht, dass die Regierung einen großen Anteil an der Gewalt hatte. Gleichzeitig legte der Bericht offen, dass der Staat sich nur die Konflikte zunutze gemacht hatte, die ANC und IFP zugelassen hatten. Hier wurde also auch Mandela bescheinigt, dass er nicht entschieden genug gehandelt hatte – eine Aussage, die de Klerk dann instrumentalisieren sollte (Bierling, 2018, 292).

Zu diesem denkbar ungünstigen Zeitpunkt kamen 228 Delegierte verschiedener Parteien zur Convention for a Democratic South Africa (CODESA) zusammen. Gleich am ersten Tag dieser Zusammenkunft gerieten de Klerk und Mandela aneinander. De Klerk ging Mandela vor laufender Kamera aggressiv an und warf ihm vor, dass der ANC

seiner Selbstverpflichtungen zum Abbau der Guerilla-Organisationen nicht nachkäme (Mandela, 1994, 596). Der sonst sehr kontrollierte Mandela verlor die Fassung. Obschon abgesprochen war, dass de Klerk die Veranstaltung an diesem Tag beenden sollte, ergriff Mandela erneut das Wort und griff de Klerk scharf als Vertreter einer nicht legitimierten Minderheitsregierung an. De Klerk spiele ein doppeltes Spiel, da er einerseits den ANC wegen mangelnder Bereitschaft zum Frieden kritisiere, andererseits aber für Staatsterror verantwortlich sei (Bierling, 2018, 299 f.). Trotz anschließender versöhnlicherer Töne Mandelas war für de Klerk das Tuch zerschnitten, was die persönliche Beziehung betraf (de Klerk, 1998, 224).

Nachdem die National Party bei Nachwahlen einige Niederlagen hatte hinnehmen müssen, entschied de Klerk sich für die Flucht nach vorn und hielt ein Referendum über seine Politik ab (Mandela, 1994, 595). Mandela lehnte das Referendum im Prinzip ab, da dies bedeutete, dass wieder nur die weiße Minderheit über die Zukunft des Landes abstimmte. Aus taktischer Sicht musste er jedoch für das Referendum werben, damit de Kerk ein möglichst robustes Mandat für weitere Verhandlungen bekam (Mandela, 1994, 595). Hier zeigt sich, dass Mandela zwar einerseits klare Prinzipien hatte, andererseits aber auch ein gewiefter Taktiker sein konnte.

Eine überwältigende Mehrheit sprach de Klerk das Vertrauen aus. Mit diesem Mandat im Rücken ging de Klerk erneut in Verhandlungen. Im Mai 1992 fand dann die zweite CODESA-Runde statt. Vier von fünf Arbeitsgruppen konnten sich zügig einigen. Die fünfte, die sich mit der Machtteilung zwischen den Volksgruppen beschäftigte, jedoch nicht. De Klerks Vorstellungen waren Vetorechte oder eine Art Zwangskoalition mit rollierendem System bei der Präsidentschaft (Bierling, 2018, 300 ff.). Mandela hätte auf diese Vorschläge eingehen können, zumal konservative Weiße mehr Macht hätten abgeben müssen, als ihnen lieb gewesen wäre. Doch wäre weder der Wunsch der Homelands nach mehr Autonomie noch – trotz einer objektiven Verbesserung der Situation – das Grundprinzip des ANC, nämlich



## **Ein Kompromiss hätte kurzfristig zu einer Einigung geführt, wäre aber keine nachhaltige Lösung gewesen.**

eine Mehrheitsherrschaft, erfüllt worden. Ein solcher Kompromiss hätte also kurzfristig zu einer Einigung geführt, wäre jedoch nicht nachhaltig gewesen.

De Klerk wiederum verkannte die Dynamik der Situation und blieb bei seinen Maximalforderungen nach einer Teilung der Macht zwischen ihm, Mandela und Buthelezi. Am 17. Juni 1992 kam es zu einem weiteren Massaker an ANC-Anhängern durch die IFP. Mandela ging in die Offensive und machte de Klerk bei einem Ortstermin für das Massaker mitverantwortlich. Die Stimmung der ANC-Anhänger wurde zunehmend aggressiver und die Forderungen nach gewalt-samen Protestformen wurden immer lauter. Da die Gefahr drohte, dass Mandela bei zu konziliantem Auftreten den Rückhalt des ANC verliert, ging er auf einen harten Konfrontationskurs mit der Regierung. Zudem wurde die Regierung international wieder zunehmend isolierter. Mandela brach die CODESA-Verhandlungen ab und erhöhte durch einen Generalstreik den Druck auf die Regierung. Mandela selbst führte die Proteste an (Bierling, 2018, 302).

Doch der Marsch auf die Hauptstadt der Ciskei sollte für den ANC zum Desaster werden. Der von Hardlinern angeführte Marsch endete in einem Massaker und ließ Zweifel darüber entstehen, ob der ANC der Gewalt tatsächlich abgeschworen hatte. De Klerk selbst kam innenpolitisch immer stärker unter Druck. Er und Mandela verkehrten nur noch auf dem Niveau gegenseitiger Memoranden mit Vorwürfen und Schuldzuweisungen miteinander. Bemerkenswerterweise war es nun der Kommunist Slovo, der den Prozess zumindest nach außen

sichtbar weitertrieb. Er schlug vor, dass es wenigstens vorübergehend eine Beteiligung aller relevanten Parteien an der Regierung geben sowie eine Amnestie durchgeführt werden sollte und Besitzansprüche von (fast ausschließlich weißen) Staatsbediensteten gewährleistet werden.

Im September trafen sich De Klerk und Mandela erneut. De Klerk stand unter Druck, weil er im Referendum eine Verhandlungslösung in Aussicht gestellt hatte. Mandela nutzte dies aus und demütigte ihn dadurch, dass er als Vorbedingung für ein solches Treffen die Freilassung eines »politischen« Gefangenen forderte, der wegen Mordes verurteilt worden war (Bierling, 2018, 301 ff.). Dieses für Mandela eher untypische Verhalten erklärt Bierling (2018, 304) damit, dass er aus einer Position der Stärke mit de Klerk verhandeln und ihm klarmachen wollte, wie wenig Gestaltungsmöglichkeiten dieser noch hatte. Das zeigt sehr deutlich, dass hinter dem empathischen Auftreten Mandelas durchaus ein Machtpolitiker steckte, der seine Interessen im Zweifelsfall auch skrupellos durchsetzen konnte. Schließlich knickte de Klerk bei allen Forderungen ein und gab auch die letzten Machtmittel aus der Hand: Er stimmte einem verschärften Vorgehen gegen Inkatha-Banden zu und brach damit mit Buthelezi; die verfassungsgebende Versammlung durfte keine Partikularinteressen berücksichtigen und alle politischen Gefangenen mussten freigelassen werden, ungeachtet dessen, was sie getan hatten.

Im Februar 1993 wurde verkündet, dass allgemeine, freie und direkte Wahlen abgehalten werden und es, wie von Slovo vorgeschlagen,



**Mandela war durchaus ein  
Machtpolitiker, der seine Interessen im  
Zweifelsfall auch skrupellos durchsetzte.**

eine Regierung der nationalen Einheit für fünf Jahre geben sollte. Die nächste Gesprächsrunde bezog auch den PAC und die Conservative Party mit ein. Lediglich Organisationen an den extremen Rändern fehlten (Welsh, 2000, 512). Dennoch scheiterten auch diese Verhandlungen.

Die nächsten Tage sollten zeigen, wie groß das Risiko durch rechte Extremisten war. SACP- und ANC-Funktionär Chris Hani wurde im April 1993 vor seinem Haus von einem weißen Rassisten erschossen. Dies hatte Gewaltausbrüche zur Folge, die das Land an den Rand eines Bürgerkriegs brachten. Wie der spanische König Juan Carlos 1981 hielt Mandela in der Zeit der größten und existenzbedrohenden Krise des Landes eine staatsmännische Fernsehansprache, in der er den Mord an Hani zwar als Tragödie bezeichnete, jedoch ausdrücklich dazu aufrief, nicht von einer Kollektivschuld der Weißen zu sprechen. Dieser einerseits emotionale, andererseits auch sehr maßigende Auftritt einer moralischen Instanz führte schließlich dazu, dass die Stimmung im Land sich wieder beruhigte (Bierling, 2018, 305 ff.). Damit war der Klerk mehr oder weniger aus dem Rampenlicht verschwunden und Mandela wurde als der neue starke Mann an der Regierungsspitze wahrgenommen.

Dennoch bestand die Gefahr, dass der Transformationsprozess alles andere als friedlich verlaufen könnte. Rechts hatten sich paramilitärische Einheiten formiert, die für einen separaten Burenstaat eintraten und die Wahlen boykottieren wollten. Als Machtdemonstration dieser Milizen versammelten sich unter Constand Viljoens Führung etwa 2.000 Bewaffnete vor dem Versammlungsort. Rund 400 rechte Terroristen unter dem neofaschistischen Eugene Terr'Blanche drangen in das Gebäude ein, bedrohten Teilnehmer der Gespräche und verwüsteten die Räumlichkeiten. Nur einer konsequenten Deeskalationsstrategie der Polizei und der Zurückhaltung Viljoens war es zu verdanken, dass nichts Schlimmeres geschah (Bierling, 2018, 307 f.). Damit war jedoch klar, dass die Gefahr eines Bürgerkriegs noch lange nicht gebannt war.

Trotz der anhaltenden Gewalt gingen die Verhandlungen weiter und man erreichte gemeinsame Ergebnisse. Obschon Mandela und der ANC auf ganzer Linie gewonnen hatten, schaffte Mandela es wohl, de Klerk das Gefühl zu vermitteln, nicht verloren zu haben (Bierling, 2018, 308; de Klerk, 1998, 257). Im November 1993 trat dann eine Übergangsverfassung in Kraft. Mandela hatte sich in allen Punkten durchgesetzt. Er hatte ohne Zweifel die Verhandlungsposition der Regierung deutlich realistischer eingeschätzt als diese selbst. Dazu kam der kulturell tief verwurzelte Rassismus, der wiederum dazu führte, dass die Regierung den ANC vollkommen unterschätzt hatte. Mandela war auch operativ der bessere Verhandlungsführer, weil er kompromisslos hart sein konnte, wissend, dass die Gegenseite im Zweifelsfall mehr zu verlieren hatte.

Während das persönliche Verhältnis zwischen de Klerk und Mandela immer schlechter wurde, begann im Februar 1994 der Wahlkampf. Zu diesem Zeitpunkt war Mandela bereits 75 Jahre alt. Er war wohl kein besonders guter Redner, aber extrem stark in der direkten Interaktion mit Menschen (Bierling, 2018, 311). Mandela ging mit einem umfassenden Reformprogramm in den Wahlkampf. Damit war er der Volkstribun in der schwarzen Community. Für ihn war der direkte Austausch mit dem Volk auch inhaltlich wichtig, um eine eigene Standortbestimmung vorzunehmen: »The danger was that our ideas had become frozen in time« (Mandela, 1994, 502).

Dennoch gab es nach wie vor zwei wichtige Parteien, die die Wahl komplett boykottierten und die vollkommen unberechenbar waren, auch in Bezug darauf, welche Eskalation der Gewalt sie in Kauf zu nehmen bereit waren. Da war auf der einen Seite Buthelezi mit der IFP und auf der anderen Seite Viljoen mit der rechten »Vryheidsfront«. Geschickt begann Mandela, Buthelezi in seinem Umfeld zu isolieren. Dabei schreckte er auch nicht davor zurück, Buthelezis Verbündeten Angebote zu machen, die diese nicht ablehnen konnten. Da die Regierung auch auf Distanz zu Buthelezi gegangen war, begannen sich immer mehr Unterstützer von ihm abzuwenden, zumal sie negative

Konsequenzen bei der sehr wahrscheinlichen Wahlniederlage befürchteten. Eine Woche vor der Wahl lenkte Buthelezi schließlich ein und meldete die IFP als Partei an (Bierling, 2018, 315).

Mandela ging tatsächlich auf Viljoen zu und suchte den Dialog. Viljoen, dessen persönliche Integrität in der Geschichtsschreibung nicht infrage gestellt wird (Welsh, 2000, 515), zeigte sich von Mandela menschlich zutiefst beeindruckt. In Gesprächen über einen eigenständigen Burenstaat konnte der General davon überzeugt werden, dass die Erfolgsaussichten minimal waren. In letzter Minute beschloss Viljoen, mit den Milizen zu brechen und gab Mandelas Charakterstärke als Grund an, nun doch innerhalb des Systems zu agieren (Carlin, 2008, 173 ff.; Welsh, 2000, 515 f.).

Der Höhepunkt des Wahlkampfs war ein TV-Duell zwischen Mandela und de Klerk. Jahrzehntelange Erfahrung bei Debatten gaben de Klerk hier einen großen Vorteil. Im Vergleich zu ihm kam Mandela deutlich verkrampt an, auch wenn dieser inhaltlich bestimmt vorn lag. Mandela bemerkte dies ohne Zweifel selbst und beendete die Sendung mit einer spontanen versöhnlichen Geste, indem er de Klerk die Hand reichte. In den folgenden Wochen bemühte Mandela sich, der weißen Bevölkerung ihre Ängste vor einer schwarzen Mehrheitsregierung zu nehmen (Bierling, 2018, 316). Dennoch kam es im Vorfeld der Wahlen zu einer Terrorkampagne aus dem Umfeld Terr'Blanches, die 21 Personen das Leben kostete und Hunderte Verletzte zur Folge hatte.

Die Wahlbeteiligung lag dennoch bei 86 Prozent und der ANC erreichte zusammen mit der SACP 62,6 Prozent der abgegebenen Stimmen. Die National Party landete bei 20,4 Prozent und die IFP bei 10,5 Prozent (Bierling, 2018, 318). Damit hatte Mandela keine Zweidrittelmehrheit und war bei Verfassungsänderungen auf die Kooperation mit anderen Parteien angewiesen. Für den inzwischen gemäßigten Mandela war das das ideale Szenario, um die Radikalen in seiner eigenen Partei in Schach zu halten und innerparteilichen

Auseinandersetzungen aus dem Weg zu gehen. In seiner Inaugurationsrede trat Mandela versöhnlich auf und kündigte an, die Wunden der Apartheid heilen zu wollen. In Mandelas erstem Kabinett wurden gemäß der Übergangsverfassung Kabinettsposten an alle Parteien vergeben, die mehr als 5 Prozent der Stimmen bekommen hatten. Mandela setzte das Kabinett so zusammen, dass Schlüsselpositionen mit seinen Gefolgsleuten besetzt waren, mit Ausnahme des Innenministeriums, das pietätlos an Buthelezi vergeben wurde, der an den blutigen Unruhen zumindest eine Mitschuld trug.

Mandela selbst war eher »hands-off«, was das Kabinett anging, und ließ seinen Stellvertretern Thabo Mbeki und de Klerk große Spielräume. Es war eine bewusste Entscheidung Mandelas, sich aus der operativen Tagespolitik weitestgehend herauszuhalten. Er begriff seine Rolle als die eines Versöhnlers, der verschiedene Interessengruppen zusammenführte. Seine Erklärung bei der Inaugurationsfeier, dass man die Vergangenheit vergessen und nach vorn schauen solle, scheint auf den ersten Blick in Bezug auf den Transformationsprozess sehr sinnvoll zu sein. Allerdings wurde später klar, dass die Vergangenheit juristisch und moralisch aufgearbeitet werden musste, weil viele Verbrechen wie der Mord an Steven Biko ungesühnt geblieben waren.



**Mandela verstand sich als  
Versöhner; aus der Tagespolitik  
hielt er sich bewusst heraus.**

Mandelas Amtszeit war von vielen symbolischen Akten der Versöhnung geprägt. Der Höhepunkt war wohl die Rugby-Weltmeisterschaft 1995. Nachdem das Apartheidregime bei den letzten beiden Weltmeisterschaften boykottiert worden war, fand nun die WM im eigenen

Land statt. Mandela zelebrierte seine Unterstützung der südafrikanischen Nationalmannschaft, der Springboks, und konnte damit die weiße Arbeiterschicht erreichen. Umgekehrt konnte er damit auch die Schwarzen für Rugby begeistern. Auch Spannungen mit rassistischen Funktionären des Rugby-Verbands konnte Mandela durch Geduld und Offenheit lösen (Bierling, 2018, 321 ff.; Carlin, 2008, 212 ff.).

Mandela hatte den Grundstein dafür gelegt, dass nach intensiven Diskussionen im Mai 1996 schließlich eine neue Verfassung verabschiedet werden konnte. Damit wurden individuelle, aber auch kollektive Grundrechte für alle Bürger garantiert. Dennoch war klar, dass es ein Vergeben nur dann geben konnte, wenn man das Vergessen verhinderte. Daher wurde die Wahrheits- und Versöhnungskommission unter Vorsitz von Erzbischof Tutu ins Leben gerufen. Ihre Aufgabe war die Untersuchung politisch motivierter Verbrechen während der Apartheid. Die Wahrheits- und Versöhnungskommission entlarvte den Mythos, dass es doch immer nur um separate und volksgruppengerechte Entwicklung gegangen sei, als zynische Lüge. Die Kommission konnte nicht abschließend dafür sorgen, dass das Kapitel Apartheid für alle abgeschlossen werden konnte. Aber sie leistete einen enormen Beitrag zum Erfolg des politischen und gesellschaftlichen Transformationsprozesses.

Die neue Regierung hatte einen sozial-ökonomischen Kraftakt vor sich, zumal das Apartheidsystem zerrüttete Staatsfinanzen hinterlassen hatte. Der notwendige Umbau der Wirtschaft wurde durchgeführt und Südafrika ging es in dieser Zeit immer noch vergleichsweise gut. Ohne diesen Umbau wäre das Land in den Staatsbankrott gegangen. Die Zahl der gewaltsamen Auseinandersetzungen mit Todesfolge sank, aber Südafrika war noch lange kein sicheres Land. Die Infrastruktur für Schwarze wurde deutlich verbessert (Bierling, 2018, 331 ff.).

Dennoch muss man anmerken, dass Mandela – vielleicht auch gerade wegen seines Abstands von der Tagespolitik – in verschiedenen Punkten kein effektiver Regierungschef war. Die AIDS-Politik des ANC



## **Eine Schwäche Mandelas war, persönliche Loyalität über Qualifikation oder Prinzipientreue zu stellen.**

war eine Katastrophe, was sich unter Mandelas Nachfolger Jacob Zuma fortsetzte. In der Außenpolitik konnte Mandela vor allem auf dem afrikanischen Kontinent außer einer Vermittlung in Lesotho keine Erfolge vorweisen. Dazu kam, dass er trotz hohen moralischen Anspruchs weiterhin enge Beziehungen zu alten Waffenbrüdern unterhielt. Darin zeigt sich auch eine grundlegende Charakterschwäche Mandelas, persönliche Loyalität über Qualifikation oder Prinzipientreue zu stellen. 1996 kam es schließlich zum endgültigen Bruch mit de Klerk und der National Party, die daraufhin auch aus der Regierung der nationalen Einheit ausschied.

Mandela war bestimmt persönlich integer, aber seine eigenen administrativen Minderleistungen führten dazu, dass Unregelmäßigkeiten im ANC und in der Regierung der Weg geebnet wurde. Angesichts der folgenden Ereignisse kann man trefflich die Frage stellen, ob der Transformationsprozess Südafrikas tatsächlich abgeschlossen ist. Korruption und Vetternwirtschaft erreichten neue Höhepunkte. In Bezug auf die eigene Karriere hat eine ANC-Mitgliedschaft in Südafrika heute den gleichen Stellenwert wie vor 1989 eine SED-Mitgliedschaft in der DDR (Pollitt, 2022). Insofern steckt das heutige Südafrika sicherlich in einem Transformationsstau. Dennoch muss man festhalten, dass der radikale Umbau der Gesellschaft einen Kollaps und ein Versinken des Landes, vielleicht sogar des gesamten afrikanischen Kontinents, im Chaos verhindert hat. Nicht nur das politische System wurde auf eine neue Wertebasis gestellt und umgebaut, sondern auch eine Staatswirtschaft wurde in eine Marktwirtschaft verwandelt. Diese Errungenschaften sind dauerhaft.

# — Kapitel 3

# Lehren für erfolgreiches Führen auf gesellschaftlicher Ebene

3.1	Visionen entwickeln und vermitteln	66
3.2	Glaubwürdig sein	69
3.3	Empowerment fördern	72
3.4	Unterstützung bieten	74
3.5	Sinn stiften	74
3.6	Weitere Lehren	77
3.6.1	Die Führungsrolle annehmen	77
3.6.2	Strategische Allianzen bilden	79
3.6.3	Tragfähige und faire Lösungen aushandeln	81
3.6.4	Sicherheit geben	84
3.6.5	Härte zeigen	85

Die Französische Revolution und die Überwindung der Apartheid in Südafrika sowie vor allem das Agieren ihrer beiden Protagonisten, Ludwig XVI. und Nelson Mandela, in diesen historischen Transformationsprozessen sollen nun anhand des theoretischen Bezugsrahmens der transformatorischen Führung betrachtet werden. Bass (1990) definierte dazu folgende Erfolgsfaktoren (vgl. auch Kapitel 1):

- Entwickeln und Vermitteln von Visionen,
- Glaubwürdigkeit,
- Empowerment,
- Unterstützung und
- Sinnstiftung.

### **3.1 Visionen entwickeln und vermitteln**

Ludwig XVI. hatte zwar keine Vision, aber zumindest ein Leitbild für seine Rolle. Der König war für ihn ein von Gott eingesetzter Herrscher, der aus seiner übergeordneten Position heraus wohlwollend zum Nutzen des Volkes herrschte. Dieses Leitbild bedeutete jedoch, dass er in diesem Selbstverständnis gefangen war und eben keine Vision für eine veränderte Zukunft hatte.

Da Visionen immer in die Zukunft gerichtet sind, müssen sie sich logischerweise auch verändern und entwickeln – und zwar in dem Maße, in dem sich das äußere Umfeld verändert. Aus den Veränderungen im Umfeld entstehen die Bedürfnisse der relevanten Bezugsgruppen. Sein dogmatisches Selbstverständnis hinderte Ludwig XVI. daran zu erkennen, dass die Aufklärung, die Verschiebung ökonomischer Macht zum Großbürgertum sowie politisierte Massen das Gottesgnadentum in Form einer absolutistischen Monarchie obsolet gemacht hatten. Umgekehrt entwickelten die Revolutionäre in Frankreich vor allem auch eine intellektuelle Dynamik. Sie setzten dem Gottesgnadentum Visionen mit Strahlkraft entgegen.



## **Ludwig XVI. hatte keine Vision für Frankreich – und ließ jede Gelegenheit aus, eine solche zu verkünden.**

Führt man sich die wirtschaftlichen Probleme der Massen vor Augen, fällt auf, dass von den Revolutionären keine populistischen Aussagen zu kurzfristigen Lösungen kamen. Vielmehr wurde ein begeisterndes Bild von einer neuen Gesellschaft gezeichnet, das die Massen mobilisierte. Hätte Ludwig XVI. sich an die Spitze der Revolution stellen und die Gesellschaft transformieren können? Das religiös indoktrinierte Volk schaute eher zum König auf und erwartete von ihm Orientierung in jener instabilen Zeit. Das Großbürgertum wiederum hatte kein ausgeprägtes Interesse an einer echten Revolution, da ihre materiellen Interessen nach Stabilität verlangten.

Zu einer Vision gehört nicht nur das »Was«, sondern vor allem auch das »Wie«. Es geht also um die Form und um die Person, die diese Vision verkündet. Tatsächlich zog Ludwig XVI. sich während des Transformationsprozesses immer weiter zurück. Entsprechend nutzten Akteure wie Lafayette, Mirabeau oder Danton die Möglichkeit, mit großen Auftritten und markanten Worten die Menschen für die Revolution zu gewinnen. Sie nutzten die Bühne der Öffentlichkeit. Hier versagte Ludwig XVI. auf ganzer Linie. Wenn er dann tatsächlich öffentlich auftrat, blieb er blass. Es hätte Gelegenheiten gegeben, die Ludwig hätte nutzen können, um eine Vision zu verkünden oder zumindest als relevanter Akteur wahrgenommen zu werden. Doch diese ließ er verstreichen.

Innerhalb des ANC stellte sich die Frage, wie in- oder exklusiv man sein wollte. Im Kern ging es darum, ob man eine Bewegung von Schwarzen für Schwarze oder eine volksgruppenübergreifende

Emanzipationsbewegung sein wollte. Diese Frage beantwortete der ANC 1955 mit der Freedom Charta (Clark/Worger, 2011, 148 ff.). In dieser kraftvoll formulierten Vision legt der ANC ein begeisterndes Bild von einem freien Südafrika für alle Volksgruppen dar, in der jeder Mensch gleichberechtigt ist.



### **Mandela begeisterte mit seiner Vision von einem freien Südafrika und von der Gleichberechtigung aller Menschen.**



Obschon Mandela zu diesem Zeitpunkt einen schwarzafrikanischen Nationalismus vertrat, machte er sich die Freedom Charta aus Parteidisziplin zu eigen. Im Laufe der Jahre entwickelte er ein deutlich inklusiveres emanzipatorisches Verständnis und weigerte sich, einzelne Gruppen auszugrenzen. Diese humanistische Vision des ANC vertrat Mandela dann konsequent sowohl nach außen als auch in den Verhandlungen mit der Regierung.

Die Vision der Freedom Charta war nicht nur ein PR-Instrument, sondern bot in den Verhandlungen echte Orientierung. Eng verknüpft mit der Vision war natürlich auch die Person des Visionärs. Mandelas große Stärke lag im persönlichen Austausch mit Menschen. Er begeisterte nicht durch Rhetorik, sondern durch Authentizität und Gesten. Mandela wurde als warmherzig, moralisch integer und integrierend wahrgenommen. Zugleich konnte er hart sein und auch moralisch pragmatisch, wenn es ihm oder der Sache diente. Doch ohne diese Eigenschaften wäre er höchstwahrscheinlich nicht für eine Führungsrolle geeignet gewesen. Bemerkenswert ist, dass Mandela es schaffte, sein Image sehr gut zu kontrollieren. Wahrgenommen

wurde er als Vater der Nation, der nach einem harten Schicksal zum Versöhner wurde. Über viele Widersprüchlichkeiten in seiner Person oder seinem Verhalten wurde großzügig hinweggesehen.

Letztlich musste Mandela entscheiden, welche Bezugsgruppen für den Erfolg des Transformationsprozesses relevant sind, und diese zielgruppengerecht erreichen. Gleichzeitig ist auch genau zu planen, wie man in den jeweiligen Zielgruppen Allianzen bildet, um die Akteure von der eigenen Vision zu überzeugen. In dem Maße, in dem Organisationen davon abhängig sind, dass bestimmte Bezugsgruppen mit ihnen kooperieren, ist es kontextunabhängig relevant, eine klare und begeisterte Vision zu haben und zu kommunizieren. Der Vergleich von Ludwig XVI. und Nelson Mandela zeigt, dass man nur dann eine erfolgreiche Führungskraft ist, wenn andere einen als solche wahrnehmen.



**Eine Führungskraft ist nur dann erfolgreich, wenn andere sie als solche wahrnehmen.**

### 3.2 Glaubwürdig sein

Das Glaubwürdigkeitsdefizit Ludwigs XVI. beginnt schon bei der Frage, ob er seine Rolle als Führer überhaupt ausüben wollte und dazu in der Lage war. Sicherlich wurde er vom höfischen Umfeld nicht als glaubwürdiger Herrscher angesehen, sondern als entscheidungsschwach und beeinflussbar. Es wurden immer wieder Erwartungen auf ihn projiziert, die er nicht erfüllen konnte oder wollte. Selbst als Ludwig erkannt hatte, dass er die Situation, so wie sie war, akzeptieren musste, waren seine Auftritte wenig glaubwürdig. Kurzum: Er gab

eine traurige Gestalt ab. Der entscheidende Grund für die Hinrichtung der Königsfamilie lag darin, dass Ludwig durch Fluchtversuch, Geheimdiplomatie mit dem Ausland und politische Orientierungslosigkeit jede Glaubwürdigkeit für die Revolutionäre verloren hatte – auch für diejenigen, die eine Regierung vom Volk durch das Volk schon aus Eigeninteresse nicht wollten.

Glaubwürdigkeit war hingegen Mandelas größte Stärke. Wie bereits erwähnt, war er nicht nur der Friedensstifter, sondern auch der Gründer des bewaffneten Arms des ANC. Dennoch überzeugte er in der Rolle des Landesvaters, der die Wunden der Apartheid heilte. Die feste Überzeugung, dass jeder Mensch zu Gutem fähig ist, scheint eine Charaktereigenschaft Mandelas gewesen zu sein. Zudem verfügte er über die Gabe, Menschen zu verzeihen und jedem eine zweite Chance zu geben. Umso bemerkenswerter ist es, dass de Klerk es geschafft hatte, die Beziehung zu Mandela dauerhaft zu stören.



## **Ludwig XVI. galt als unglaublich, entscheidungsschwach und beeinflussbar.**

Den Beliebtheitswettbewerb im In- und Ausland hatte Mandela schnell über den durchaus professioneller auftretenden de Klerk gewonnen. Weite Teile des ANC und der schwarzen Bevölkerung hatten kaum Gründe, der weißen Regierung zu vertrauen oder ihr gar zu vergeben. In den Townships herrschten bereits nackte Gewalt und Terror. Ein Teil der Gefolgsleute Mandelas wollte die Gewalt; ein anderer glaubte, sie sei notwendig. Auch wenn Mandela politische Gewalt als (eher theoretische) Verhandlungsmasse verwendete, wollte er die

Gewalt im Land beenden, da klar war, dass keine Seite gewinnen könnte. Die Apartheidregierung hatte in weiten Teilen der Bevölkerung keinerlei Glaubwürdigkeit, insbesondere seit bekannt geworden war, in welchem Ausmaß sie an illegalen Aktivitäten gegen Schwarze verstrickt war. Somit war es nur durch Mandelas Glaubwürdigkeit zu erreichen, dass seine Klientel Vertrauen in den Beratungsprozess gewinnen konnte.



**Glaubwürdigkeit war Mandelas größte Stärke und er suchte immer den direkten Kontakt zu den Menschen.**

Auffällig ist, dass Mandela in Zeiten der Massenmedien immer wieder den direkten Kontakt zu den Menschen suchte. Damit hatte Mandela genau den Kanal gewählt, der zu seinen Stärken passte. Auch wenn er gerade innerhalb des ANC taktisch agieren musste, um die verschiedenen Flügel zusammenzubringen, wurde er seinem eigenen Anspruch gerecht, zwischen weißen Ängsten und schwarzen Hoffnungen zu vermitteln.

Mandelas Glaubwürdigkeit hat an zwei Punkten die Geschichte eindeutig beeinflusst: Zum einen konnte er nach dem Mord an Chris Hani jene denkwürdige Fernsehübertragung nutzen, um erfolgreich zum Gewaltverzicht aufzurufen und so einen Bürgerkrieg zu verhindern. Zum anderen erteilte Mandela den Wünschen der Regierung nach Minderheitenrechten, die eine Mehrheitsentscheidung infrage stellen könnten, und Konzessionen beim Wahlrecht eine klare Absage. Dennoch schaffte er es, dass seine Verhandlungspartner ihm vertrauten. Aus- und Zusagen waren nicht so sehr wegen ihres Inhalts überzeugend, sondern weil sie von Mandela kamen.

### 3.3 Empowerment fördern

Selbst im absolutistischen Königtum übernimmt der Herrscher nicht die operativen Aufgaben der Regierung, sondern delegiert diese. Entsprechend setzte Ludwig XVI. Fachleute in Schlüsselpositionen ein. Seine Minister sahen die Notwendigkeit von Reformen. Mit Maupeou, Turgot, Calonne und Lomenie de Brienne hatte er auch durchaus fähige Leute, die klare Vorstellungen von dem hatten, was sie umsetzen wollten (vgl. Kapitel 2.1.3). Doch in dem Augenblick, in dem sie eine – historisch betrachtet – eher unwichtige Interessengruppe in ihren Besitzständen bedrohten, konnte diese Einfluss auf den König nehmen. So konnte keiner der Minister seine Linie durchsetzen und wurde schnell aus dem Amt entfernt.



**Ludwig XVI. hatte weder ein Konzept, noch delegierte er Verantwortung und gab Handlungsspielräume.**



Die Konzeptlosigkeit von Ludwig XVI. wurde also durch mangelndes Empowerment seiner Fachleute noch verstärkt. Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass eine effektive Führungskraft Verantwortung an Fachleute abgeben muss, auch um mögliche eigene Defizite auszugleichen. Diese müssen dann einen entsprechenden Vertrauensvorschuss und Gestaltungsrahmen bekommen. Die damaligen Hofintrigen zeigen deutlich, dass es eine »Ingroup« und eine »Outgroup« gab, also dass eine Gruppe von Menschen innerhalb der Organisation informell Macht ausüben und Entscheidungen beeinflussen konnte, andere hingegen nicht. Solche intransparenten Entscheidungsstrukturen sind auch heute noch in autoritär geführten Organisationen zu finden und haben erhebliche negative Auswirkungen auf die Akteure.

Grundsätzlich hatte der südafrikanische Transformationsprozess einen emanzipatorisch-demokratischen Charakter, da er von einer Befreiungsbewegung getragen war. Bei Mandelas konkretem Verhalten gestaltet sich die Bewertung der Frage des Empowerments allerdings schwierig. Aufgrund der mangelnden Organisationsstrukturen des verbotenen ANC war – im Sinne Burns' – »all leadership collective«. Die große Herausforderung für Mandela lag sicherlich darin, seinen Platz im Verhandlungsprozess zu finden und von den unterschiedlichen Interessengruppen innerhalb des ANC akzeptiert zu werden. Das konnte nur dann funktionieren, wenn er anderen Personen und Vertretern anderer Strömungen ebenfalls Raum ließ. So lässt sich erklären, weshalb Mandela den Bruch des ANC mit der Gewalt herauszögerte und sich nicht von der SACP distanzierte, auch wenn gerade Chris Hanis martialisches Auftreten durchaus problematisch war.

Mandela vermied es zudem, offen in Konkurrenz zu dem ANC-Präsidenten im Exil, Tambo, zu treten. Das wiederum hatte zur Folge, dass zu Beginn des Transformationsprozesses parallele Initiativen stattfanden – einige davon hilfreich, andere eher kontraproduktiv. Auffällig ist jedoch, dass Mandela vor allem den Kommunisten Joe Slovo stark einband und ihm einen Rahmen gab, sich mit eigenen Ideen darzustellen. Auch in den Verhandlungen waren die verschiedenen Flügel des ANC immer stark vertreten. Ein großes Manko in Mandelas Bemühungen, andere zu befähigen und Mitverantwortung zu übertragen, bestand indes darin, alte Kampfgefährten ungeachtet ihrer Kompetenz und Integrität mit Posten zu belohnen, statt junge Talente zu fördern.



**Die Transformation in Südafrika  
wurde von einer breiten  
Befreiungsbewegung getragen.**

### 3.4 Unterstützung bieten

Im Kontext der transformatorischen Führung bedeutet Unterstützung, auf eine Kontrolldimension zu verzichten und ausgehend von einem positiven Menschenbild stattdessen Hilfestellungen zu bieten, die den anderen in seiner Handlungsfreiheit nicht einschränken. Ludwig XVI. hatte ein sehr negatives Menschenbild. Dementsprechend ließ er seine Minister auch schnell fallen, sobald sich Widerstand regte, obschon die Inhalte ihres Handelns mit ihm abgestimmt waren. Vor diesem Hintergrund ist es erstaunlich, dass seine Minister in den 1780er Jahren überhaupt noch irgendeinen Gestaltungswillen erkennen ließen. Ludwigs tief verwurzeltes Misstrauen gegen alle war gewiss auch ein Aspekt, der die Zusammenarbeit mit der Nationalversammlung verhinderte.

Die Unterstützungsdimension ist bei Mandela schwer zu beurteilen, da er in den entscheidenden Phasen der Verhandlungsführung vor seiner Freilassung von anderen ANC-Häftlingen isoliert war und später keine Führungsposition innerhalb des ANC hatte. Hinzu kommt, dass die Regierung bewusst Mandela als Verhandlungspartner bestimmt hatte, da er aufgrund der personalisierten Kampagne einen hohen Bekanntheitsgrad aufwies. Dadurch wurden die Verhandlungen in der öffentlichen Wahrnehmung zur »Nelson-Mandela-Show«. Dennoch kann man festhalten, dass Mandela zwar immer Kontakt zum ANC hielt, es aber vermied, durch öffentliche Statements Druck auf dessen Präsidenten Tambo auszuüben. Trotz des Kults um seine Person ließ Mandela alten Kampfgenossen des ANC sowohl inhaltlich als auch in der Außenwirkung große Freiräume.

### 3.5 Sinn stiften

Ludwig XVI. hing als absolutistischer Herrscher dem Konzept des Gottesgnadentums noch zu einem Zeitpunkt an, zu dem die Werte der Gesellschaft dieses längst obsolet gemacht hatten. Die Aufklä-

rung und politische Entwicklungen hatten die Welt verändert. Vor allem aber ergaben diese neuen Ideen in einer zunehmend rational erklärbaren Welt mehr Sinn. Dem hatte Ludwig XVI. nichts entgegenzusetzen. Hinzu kam, dass die französische Wirtschaft und Gesellschaft im 18. Jahrhundert den Preis für Jahrhunderte absolutistischer Misswirtschaft und Fehlentscheidungen zu bezahlen hatten.

So ist es nicht verwunderlich, dass die revolutionären Protagonisten der ersten Stunde – wie Mirabeau oder Lafayette – häufig dem Adel angehörten. Dabei war die Französische Revolution gerade nicht eine Adelsrevolte, um die eigene Machtstellung zu stärken, wie man es von früher kannte. Vielmehr wollte man aus inhaltlicher Überzeugung eine neue Gesellschaftsordnung schaffen, wissend, dass diese auch die eigenen Privilegien infrage stellen würde. Die Akteure der ersten Welle der Revolution strebten schon aus Eigeninteresse nicht das Ende der Monarchie an, da sie letztlich Stabilität versprach und die Revolution zunächst ein Projekt der Habenden war.

In Südafrika war spätestens seit Mitte der 1980er Jahre klar, dass die Apartheid nicht mehr durchzuhalten war. De Klerk ist ein Beispiel dafür, dass ein Mitglied der politischen Elite des Landes ohne ein schlechtes Gewissen für das Unrecht der Vergangenheit diese Entscheidung rein rational treffen konnte. Die Wirtschaft war in einer sehr prekären Lage (und hatte dies auch selbst erkannt und der Apartheid zugerechnet), die Staatsfinanzen waren dramatisch und das Land war international isoliert. In Afrika selbst hatten sich immer mehr Länder von ihren kolonialen Herrschern befreit und waren unabhängig geworden, auch weil es in der Nachkriegszeit einen Wertewandel gegeben hatte, der Kolonialismus für viele Menschen in Europa inakzeptabel machte. In den USA hatte es seit den 1960er Jahren Emanzipationsbewegungen der afroamerikanischen Bevölkerung gegeben, über die stark in allen Medien berichtet wurde. Der Zusammenbruch des Ostblocks sorgte dann Ende der 1980er Jahre für eine globale Aufbruchsstimmung. Hinzu kommt, dass es in Südafrika traditionell eine Spaltung zwischen den konservativen

Buren und den eher liberalen britisch geprägten Südafrikanern gab. Insofern war die Zeit für eine Transformation der Gesellschaft reif.

Die Einsicht in die Notwendigkeit von Veränderungen und die Angst vor diesen hielten sich die Waage. Mandela hatte die klare Vision von einer gerechten und freien Gesellschaft, die er ohne Kompromisse durchsetzen wollte. Allein die Vielzahl der Gespräche und Mandelas klare Linie zeigen, dass es ihm darum ging, seine Verhandlungspartner von der Sinnhaftigkeit der Transformation zu überzeugen. Dies gelang ihm auch. De Klerk hatte zu diesem Zeitpunkt natürlich andere Vorstellungen und bevorzugte eine Art »Apartheid light«, in der es Gruppenrechte für Weiße gab, die diesen eine besondere Stellung eingeräumt hätten.



## **Mandela überzeugte fast die ganze Nation davon, dass Südafrika den Wandel brauchte.**



Da Mandela bis 1992 nie eine formale Führungsrolle ausgeübt hatte, blieb ihm nach innen gar keine andere Wahl, als durch Sinnstiftung zu überzeugen. Es half ihm sicherlich, dass zahlreiche seiner alten Kampfgefährten in Schlüsselpositionen saßen und er enge persönliche Beziehungen zu ihnen pflegte. Dennoch hatte sich eine interessante Entwicklung vollzogen: Mandela hatte sich, ohne die grundsätzlichen Ziele aufzugeben, vom gewaltbereiten Revolutionär zum moderaten Emissär des ANC gewandelt, wohingegen sein Umfeld zunehmend radikaler und gewaltbereiter wurde. Mandela vertrat klare Botschaften, mit denen er davon überzeugen konnte, dass eine Transformation der Apartheidgesellschaft für alle Beteiligten sinnvoller war als eine gewaltsame Revolution.

Alles in allem zeigt sich, dass einer der Gründe für das Scheitern Ludwigs XVI. in seiner Unfähigkeit bestand, relevante Stakeholder, die ihm per se gar nicht feindlich gesonnen waren, von der Sinnhaftigkeit eines Transformationsprozesses mit ihm zu überzeugen. Umgekehrt konnte Mandela fast die ganze Nation hinter sich bringen und für ein neues Südafrika begeistern, weil die Sinnhaftigkeit des Prozesses für fast alle ersichtlich war. Bemerkenswert ist, dass die klassische Organisationsentwicklung eher die emotionale Reaktion von Betroffenen auf Veränderungsprozesse in den Mittelpunkt stellt. Diese qualitative Betrachtung bestätigt Kotters Ansatz, dass es erfolgskritisch ist, auch den rationalen Zugang zu Betroffenen in Veränderungsprozessen zu suchen (Kotter, 1996).

### **3.6 Weitere Lehren**

Die bisherige Betrachtung hat sich an den Erfolgsfaktoren transformatorischer Führung orientiert. Darüber hinaus gibt es Faktoren, die sich in beiden historischen Beispielen wiederfinden und den Wandel prägen.

#### **3.6.1 Die Führungsrolle annehmen**

Auch wenn Ludwig XVI. nicht der Erste in der Thronfolge war, wurde er seit früher Kindheit auf die Rolle als künftiger König vorbereitet. In seiner Erziehung wurde wahrscheinlich nicht besonders viel Wert darauf gelegt, ihn zu einem unabhängigen Geist zu erziehen. Vielmehr ging es um Indoktrination im Rahmen der Philosophie des Absolutismus. Während seiner Regentschaft zeigte sich, dass er sich selbst gerade bei den großen Reformthemen nicht als derjenige begriff, der die Richtung vorgab, sondern vielmehr als jemand, der zwischen den einzelnen Interessengruppen vermittelte.



## **Ludwig XVI. verweigerte sich seiner Führungsrolle; Mandela übernahm bewusst Verantwortung.**

Mit jedem Stück Macht und Einfluss, das die Nationalversammlung ihm nahm, zog sich Ludwig weiter von den Ereignissen zurück bis hin zu seiner versuchten Flucht. In den meisten Geschichtsbüchern taucht er ab 1790 kaum noch auf. Gewiss war er damit überfordert, sein eigenes Weltbild infrage zu stellen und zu akzeptieren, dass es eine andere Gesellschaftsordnung geben könnte, in der er eine Rolle spielte. Doch ohne Ratgeber im Hintergrund schien er auch nicht in der Lage zu sein, überhaupt noch zu führen – wenn er es denn je getan hatte.

Obschon Mandela relativ spät im Leben politisiert wurde, übernahm er schnell eine Führungsrolle in der Youth League und setzte auch schon inhaltliche Akzente gegen das Establishment des ANC. Bei Mandela zeigte sich rasch, dass er Führung als transformatorische Führung begriff, da er deutlich radikaler für einen Umbau der Gesellschaft plädierte als seine Mitstreiter. Er übernahm bewusst Verantwortung und ging schließlich trotz seiner Familie in den Untergrund. Es zieht sich als Muster durch seine gesamte Autobiografie, dass er zwischen den Rollen als Befreiungskämpfer und als Familienvater hin- und hergerissen war und auch sehr bedauerte, dass er nicht für seine Familie da war.

Die Führungsrolle nicht anzunehmen, war für Mandela jedoch nie eine Option. Liest man seine Autobiografie und auch Bierlings Biografie über Mandela, so wird deutlich, dass Mandela seine eigenen Ideen stets hinterfragt und weiterentwickelt hat (Mandela, 1994; Bierling, 2018). Dialog und Austausch mit Menschen waren für ihn

immer sehr wichtig, da ihm bewusst war, dass Zeiten sich ändern, und er sich immer wieder rückversichern musste, ob seine Ideen noch relevant waren.

### 3.6.2 Strategische Allianzen bilden

Ludwig XVI. war schnell weitestgehend isoliert. Am Hof stand er zwischen den verschiedensten Adelscliquen. In Anbetracht der Tatsache, dass er es seit geraumer Zeit mit einer Revolte des Adels zu tun hatte, wäre eine strategische Allianz mit dem Dritten Stand durchaus vielversprechend gewesen. Auch wenn einzelne Vertreter, vor allem Mirabeau, immer wieder Kontakt zu ihm suchten, versuchte er es gar nicht, Allianzen aufzubauen. In vollkommener Verkennung der Lage versuchte er lediglich, mit ausländischen Mächten eine Konterrevolution zu planen. Letztlich versagte er total darin zu erkennen, welche Stakeholder für ihn relevant waren und welche nicht.



**Ludwig XVI. erkannte nicht, welche Stakeholder für ihn relevant waren.**

Mandelas Agieren hingegen ist von Anfang an vom Beziehungsaufbau geprägt. Die Forschung ist sich einig darüber, dass es ihm schnell gelang, zu Regierungsvertretern eine sehr positive und von gegenseitigem Vertrauen geprägte Beziehung zu knüpfen. Sogar das einzige Treffen mit dem cholerischen Botha verlief in einer Atmosphäre gegenseitiger Wertschätzung. Mandela hat sein offenes Zugehen auf ehemalige Kontrahenten immer sehr gut in der Öffentlichkeit inszeniert, da er damit den Weißen die Angst vor den

vielleicht unversöhnlichen Opfern der Apartheid und deren möglichen Vergeltungsmaßnahmen nehmen wollte. So gewährte er de Klerk in seiner ersten Rede einen Vertrauensvorschuss, indem er ihn als »integer« bezeichnete. Ultimativ scheiterte die Beziehung zwischen den beiden Männern zwar, doch trotz aller Dysfunktionalitäten riss der Gesprächsfaden nie komplett ab.

Kurz nach seiner Freilassung und ohne ein offizielles Amt zu bekleiden, betrieb Mandela internationale Diplomatie und besuchte viele wichtige Länder. Dahinter steckte die Erkenntnis, dass nur Druck aus dem Ausland de Klerk zu weiteren Zugeständnissen bewegen konnte. So warb Mandela auf seinen Reisen nicht etwa für die Aufhebung von Sanktionen, sondern vielmehr um deren Verschärfung. Auch hier war es Mandelas persönlichem Auftreten zu verdanken, dass Beziehungen zwischen den revolutionären Kräften in Südafrika und wichtigen internationalen Partnern aufgebaut werden konnten. Schließlich nahm er sogar Margaret Thatcher für sich ein, die ihn zuvor noch als Terroristen bezeichnet hatte. Insofern war es nicht selbstverständlich, dass er den Wettbewerb mit de Klerk um die Gunst des Auslands gewinnen würde.



**Mandela gelang es,  
verschiedenste Interessengruppen  
im In- und Ausland einzubinden.**



Die Bildung internationaler Allianzen war auch wichtig, um die südafrikanische Wirtschaft von seinem Kurs zu überzeugen. Mandelas Abkehr von einer sozialistischen Wirtschaftspolitik war wohl kein taktisches Manöver, sondern tatsächlich ein Zugewinn an wirtschaftspolitischer Kompetenz. Bemerkenswert ist zudem, dass Mandela es

schaffte, die sehr unterschiedlichen ANC-Flügel zusammenzubringen sowie schließlich auch alle wesentlichen Stakeholder im Transformationsprozess. Selbst Buthelezi konnte Mandela zum Einlenken zwingen, indem er ihn weitestgehend isolierte. Wie ethisch es war, jemanden zum Innenminister zu ernennen, der für die Gewalttaten der IFP verantwortlich war, ist eine andere Frage. Machtpolitisch war die Entscheidung wohl alternativlos. Denn hätte Mandela es nicht geschafft, Buthelezi einzubinden, wäre Südafrika wahrscheinlich in einem blutigen Bürgerkrieg versunken. Letztlich waren die vier Jahre zwischen Mandelas Freilassung und seiner Wahl zum Präsidenten ein Balanceakt, in dem er zwischen den einzelnen Interessengruppen agieren musste, ohne eine davon zu verprellen. Das erklärt sicherlich auch bestimmte Inkonsistenzen in seinen Äußerungen oder in seinem Verhalten, da es immer wieder Punkte gab, an denen er sich opportunistisch verhalten musste, um eine Beziehung nicht zu beschädigen.

### 3.6.3 Tragfähige und faire Lösungen aushandeln

Eines der größten Probleme Ludwigs XVI. war es, dass er die Erwartungen aller relevanten Bezugsgruppen ständig enttäuschte. Der Grund hierfür lag darin, dass er immer wieder Kompromisse anbot, statt nach echten Lösungen zu suchen. Ein Kompromiss bedeutet Verlust für beide Seiten und nicht eine Berücksichtigung der legitimen Interessen beider Seiten. So schaffte er es nicht, den schwelenden Konflikt mit den *Parlements* zu lösen, und ruderte nach jedem Reformversuch wieder zurück. Weder konnte er sich gegen sie durchsetzen, noch konnte oder wollte er ihrem eigenen Machtanspruch gerecht werden. Dieser immer wieder auflodernde Konflikt führte dazu, dass die *Parlements* als konfliktbereiter und mit Machtmitteln versehener Stakeholder ihm diktieren konnten, die Generalstände einzuberufen. Auch schaffte Ludwig XVI. es nicht, in Zeiten größter finanzieller Krisen eine dringend notwendige Steuerreform durchzuführen. Stattdessen ließ er zu, dass Necker den Staatshaushalt auf Pump finanzierte und damit den Staatsbankrott auslöste.

Der Kompromiss, dem Dritten Stand zwar die doppelte Zahl an Delegierten zu gewähren, später jedoch zu erklären, dass nach Ständen abgestimmt wird und nicht nach Köpfen, führte dazu, dass der latente Konflikt zu einem manifesten wurde, der die bisherige Gesellschaftsordnung infrage stellte. Nicht zu erkennen, dass hier Erwartungen geweckt wurden, deren Nichterfüllung in großem Maß zur Eskalation beitragen würde, war gewiss einer der größten Fehler Ludwigs. Auch sein späteres Handeln war davon geprägt, nie offen in den Konflikt zu gehen, sondern Wege zu finden, die Beschlüsse der Nationalversammlung nicht umsetzen zu müssen.

Mandela befand sich in der schwierigen Situation, dass zwar die Gegenseite gesprächsbereit war und spätestens seit de Klerk auch akzeptiert hatte, dass eine grundlegende Veränderung der Gesellschaft erforderlich war, es aber gleichzeitig starke Kräfte im ANC gab, die diese Verhandlungen nicht wollten. Bereits seit den 1970er Jahren hatte die Regierung dem inhaftierten Mandela immer wieder mehr oder weniger deutlich die Freilassung in Aussicht gestellt, wenn er in Bezug auf Gewalt und eingeforderte Rechte Zugeständnisse machte. Mandela hatte dies jedes Mal abgelehnt, da er nicht bereit war, Kompromisse in Bezug auf eine politische Lösung einzugehen.

Dazu gehörte, dass er zum Entsetzen de Klerks keinen einseitigen Gewaltverzicht erklären wollte. Für Mandela war der bewaffnete Widerstand legitim, solange es einen Apartheidstaat gab. Das war zum einen eine identitätsstiftende Frage für den ANC, zum anderen



**Ludwig XVI. scheute den Konflikt  
und ließ sich auf fragwürdige  
Kompromisse ein.**





**Mandela setzte auf tragfähige  
Lösungen, auch wenn dies die  
Verhandlungen in die Länge zog  
oder ihr Scheitern drohte.**



Verhandlungsmasse, da de Klerk diesen Verzicht brauchte. Mandela lenkte schließlich angesichts der instabilen politischen Situation ein, hielt den Standpunkt jedoch erstaunlich lange aufrecht, ohne dass es seinem Image schadete.

Ebenso blieb Mandela hart bei der Verhandlung über politische Gefangene: De Klerk wollte eine Einzelfallprüfung und eine Amnestie nur in Fällen, bei denen keine Straftaten begangen worden waren. Mandela hingegen zwang de Klerk – auch mit einer mehr oder weniger öffentlichen Demütigung – zur pauschalen Freilassung. Die Verhandlungen zogen sich über einen langen Zeitraum hin und drohten immer wieder zu scheitern. Zwar hätte Mandela die Verhandlungen verkürzen können, wenn er den Forderungen nach dauerhafter Teilung der Macht und Vetorechten für Minderheiten (de facto also für die weiße Bevölkerung) nachgegeben hätte. Das wäre jedoch keine nachhaltige Lösung gewesen, da sie den Grundsatz der Rassentrennung festgeschrieben hätte, verbunden mit der Gefahr neuerlicher Konflikte zu einem späteren Zeitpunkt. Eine Lösung konnte also nur ein allgemeines Wahlrecht und eine demokratische Mehrheitsregierung beinhalten. Hierbei arbeitete Mandela auf zwei Ebenen: Zum einen bemühte er sich, Vertrauen in seine Person aufzubauen. Zum anderen bot er auf der Sachebene einen Prozess zur Lösung des Problems an, der jedem Stakeholder die Möglichkeit eröffnete, sich einzubringen. Das erklärt auch, weshalb Mandela von der Aussicht auf eine Zweidrittelmehrheit des ANC nicht begeistert war, da dies in einer kritischen Situation eher Ängste geweckt hätte.

### 3.6.4 Sicherheit geben

Sowohl Mandela als auch Ludwig XVI. sahen sich mit ausufernder Gewalt und daraus resultierender Instabilität konfrontiert. In Frankreich war es die *grande peur* und in Südafrika die Gewalt in den Townships. Ludwig XVI. trug während der *grande peur* nichts dazu bei, die Situation zu beruhigen. Das destabilisierte die Lage insgesamt und führte zur nächsten Eskalationsstufe. Mandela reagierte zunächst abwartend, was ihm auch tatsächlich vorgeworfen wurde. Dennoch griff er die Regierung an und zwang sie letztlich dazu, ihre Schuld einzugestehen.



**Sicherheit ist ein menschliches Grundbedürfnis. Fehlt diese, verweigern Menschen ihre Kooperation.**

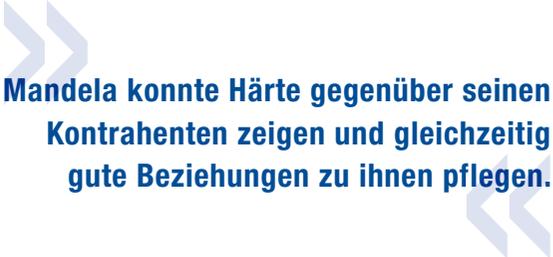
Sicherheit ist ein menschliches Grundbedürfnis. Eine Gesellschaft, die diese nicht gewährleisten kann, verliert in jeder Denkschule ihre Existenzberechtigung. Das gilt – natürlich mit anderen Schwerpunkten – grundsätzlich für jede Organisation. Wenn Mitglieder einer Gesellschaft oder einer Organisation ihre Grundbedürfnisse nicht mehr erfüllt sehen, werden sie – soweit ihnen das möglich ist – nicht mehr mit dieser Organisation kooperieren.

Ludwig schaffte sich durch die eigene Unfähigkeit, in unsicheren Zeiten Sicherheit zu geben, letztlich selbst ab. Mandela hingegen konnte die Schuld für die Gewalt im Land öffentlichkeitswirksam beim Apartheidregime verorten. Auch wenn man dem ANC anlasten kann, zu wenig gegen die Gewalt getan zu haben, gelang Mandela es, sich als Alternative zu positionieren. Mit dem Transformationsprozess wurde somit das Versprechen des Endes der Gewalt verbunden.

### 3.6.5 Härte zeigen

Eines der größten Probleme Ludwigs XVI. bestand in seiner mangelnden Konsistenz und Unfähigkeit, Konflikte produktiv zu lösen. Letztlich knickte er immer wieder ein.

Mandela hatte die Fähigkeit, Person und Sache voneinander zu trennen und unvoreingenommen auf die meisten Menschen zuzugehen. De Klerk schien daraus gefolgert zu haben, dass Mandela ein schwacher Verhandlungspartner sein würde. Es gab bestimmte Situationen, in denen Mandela sich damit konfrontiert sah, dass die Verhandlungen zu scheitern drohten. In diesen Situationen zeigte Mandela Härte und teilweise sogar Brutalität. So ging er bei der ersten Konferenz zum Transformationsprozess in einen offenen und persönlichen Konflikt mit de Klerk.



**Mandela konnte Härte gegenüber seinen Kontrahenten zeigen und gleichzeitig gute Beziehungen zu ihnen pflegen.**

Alle Berichte sind sich darüber einig, dass dies eine emotionale Entgleisung Mandelas war. Dennoch kommunizierte Mandela damit klar und deutlich, dass es für ihn und den ANC Grenzen gab und dass der Prozess durchaus scheitern konnte. Insbesondere bei der Frage nach der Freilassung »politischer« Gefangener demütigte er de Klerk. Man kann sowohl Stil als auch Inhalt kritisieren, aber aus strategischer Sicht ging es darum, die Machtpositionen klar zu definieren. Eine der herausragenden Leistungen Mandelas war es also, eine Balance zwischen Beziehungsaufbau und Härte zu gewährleisten, ohne den Prozess als Ganzes damit zu beschädigen.

# — Kapitel 4

# **Folgerungen für weitere Führungskontexte**

Was macht nun in Transformationsprozessen einen Erfolg wahrscheinlicher als einen Misserfolg? Grundsätzlich gehört dazu die Beeinflussung von Stakeholdern. Führung in solchen Prozessen findet also nicht nur aus einer formalen Führungsrolle heraus statt, sondern vor allem auf einer lateralen Ebene, das heißt, sie wirkt in alle Richtungen des Machtgefüges. Eine Führungskraft muss die Verantwortung übernehmen wollen.

Losgelöst von allen inhaltlichen Fragen und historischen Unterschieden lässt sich festhalten, dass Nelson Mandela wesentlich geschickter in der Außendarstellung agierte als Ludwig XVI. Wenn also Vertrauen in Transformationsprozesse von der Wahrnehmung der handelnden Personen abhängt, sollte jeder, der sich in einer exponierten Position befindet, wissen, wie man wahrgenommen wird, und sich überlegen, wie man seine Außenwirkung steuern und sein Verhalten adaptieren kann.

In beiden Transformationsprozessen, in der Französischen Revolution und bei der Abschaffung der Apartheid in Südafrika, hat sich gezeigt, dass es darauf ankommt, die relevanten Stakeholder – also jene Interessengruppen, deren Kooperation für das Gelingen des Transformationsprozesses unerlässlich ist – zu identifizieren und einzubinden. Kooperieren diese nicht, scheitert der Prozess.

Die beiden historischen Beispiele machen deutlich, wie komplex ein solches Geflecht sein kann und wie gravierend die Konsequenzen sind, wenn man nicht alle relevanten Stakeholder erreicht. Wir leben



**Stakeholder können sich heute sehr effektiv zusammentun und ihre Ziele jenen der Organisation widersprechen.**

heute in einer Welt, in der sich immer mehr Stakeholder wesentlich effektiver organisieren als früher und – bedingt durch einen Wertewandel in unserer Gesellschaft – auch stark divergierende Interessen haben. Problematisch wird dies für die jeweilige Organisation vor allem dann, wenn die Interessen der Stakeholder im Widerspruch zu ihren Zielen stehen.

Oft wird versucht, den großen und tiefgreifenden Veränderungen unserer Zeit mit Kompromissen zu begegnen statt mit Lösungen. Kompromisse werden jedoch nie die Bedürfnisse der relevanten Bezugsgruppen befriedigen, da sie immer mit Verlusten verbunden sind. Als Russland 2014 die Krim von der Ukraine annektierte, vermittelte die internationale Staatengemeinschaft einen Kompromiss, der den Status quo nach dem Überfall de facto festschrieb. Jedem, der es sehen wollte, war klar, dass dieser Kompromiss nicht nachhaltig sein kann, weil er die legitimen Interessen der Ukraine ausblendet und keine Antwort auf den russischen Imperialismus darstellt. Statt anzuerkennen, dass fundamental neu gedacht werden muss, werden immer wieder Kompromisse zwischen dem Ist der vertrauten Vergangenheit und den Bedürfnissen der Zukunft geschlossen, die diesen langfristig nicht gerecht werden können.

Das Mantra der traditionellen Organisationsentwicklung, dass jede Veränderung Angst erzeugt, ist kritisch zu hinterfragen, denn die Menschheitsgeschichte ist eine Geschichte von Erfindungen und Veränderungen. Wenn der Mensch nach Selbstverwirklichung strebt, dann muss er nach der Überwindung von Grenzen aller Art streben. Auch wenn die Veränderungskompetenz stark mit der individuellen Person zusammenhängt, wird ein disruptiver Wandel als beunruhigender erlebt als ein inkrementeller.

In den betrachteten historischen Beispielen gab es Situationen, in denen die Gesellschaft als Ganzes bedroht war und in der Konsequenz auch die Sicherheit und sogar das Leben der Bürger. Die Tatsache, dass Ludwig XVI. in der *grande peur* nicht reagierte, war für ihn ein

großer Schritt in die Bedeutungslosigkeit. Mandelas Intervention nach dem Tod von Chris Hani bestimmte seine Rolle als künftiger Präsident fast schon vorher, weil niemand anderes in dieser Situation die Autorität hatte, Sicherheit zu vermitteln.

Nun könnte man versucht sein, zu argumentieren, dass heutige Transformationsprozesse keine derart existenziellen Risiken in sich bergen. Das würde jedoch deutlich zu kurz greifen. Allein Digitalisierung und Energiewende werden unsere Gesellschaft dauerhaft und fundamental verändern. Welche Gewinner und Verlierer wird es geben? Wie wandelt sich die Wirtschaft? Welche Erwerbstätigen werden künftig in einer digitalen Gesellschaft noch gute Beschäftigungschancen haben?



## **Existenzielle Unsicherheit führt zu einem Erstarren der extremen politischen Ränder.**



Diese Fragen zeigen, dass unsere Gesellschaft sich heute an einem Punkt befindet, an dem es für viele Menschen um ihre Grundbedürfnisse, also um existenzielle Probleme, geht. Wir können in ganz Europa beobachten, dass existenzielle Unsicherheit zu einem Erstarren der extremen politischen Ränder führt. Dieser Effekt ist sicherlich zu einem großen Teil darauf zurückzuführen, dass die etablierten politischen Kräfte nicht wahrnehmen, wie bedrohlich die Situation von der für sie relevanten Bezugsgruppe erlebt wird.

Das gilt auch für Organisationen, in denen Arbeit digitalisiert wird, und wird zur Folge haben, dass Mitarbeiter nicht mehr nur Verantwortung für die Ausführung einzelner Arbeitsschritte haben, sondern Prozess-



## **Infolge der Digitalisierung werden Hierarchien durch Netzwerke ersetzt – Führung wird kollektiviert.**

und Ergebnisverantwortung übertragen bekommen. Hierarchien verschwinden und werden durch Teams oder Netzwerke ersetzt. Damit ist »leadership collective«, wird Führung also kollektiviert – ob man das nun möchte oder nicht.

Gute Führung in diesem anspruchsvollen Kontext bedeutet, dass man sich mit konkreten Herausforderungen und Problemen beschäftigt. Sinnstiftung und Orientierung auf einer übergeordneten Ebene sind unerlässlich für effektive Führung. Eine erfolgreiche Führungskraft muss auf einer normativen Ebene führen. Eine kraftvolle Vision definiert immer ein Ziel oder mehrere Ziele auf der Sachebene und appelliert zugleich an Emotionen, um Menschen dafür zu begeistern. Effektive transformatorische Führung bedeutet also:

- Ob eine Person eine erfolgreiche Führungskraft sein kann oder nicht, hängt nicht von ihrer Persönlichkeit ab, sondern von ihren persönlichen Motiven. Charismatische Führungspersönlichkeiten können für Organisationen problematisch sein, weil sie den Fokus auf ihre eigenen Bedürfnisse legen und nicht auf die der Organisation.
- Eine effektive Führungskraft muss Führung als gewollte Gestaltung von Wandel basierend auf äußeren Umständen und Bedürfnissen der Geführten begreifen und diese in die Führung mit einbeziehen. Egal wie technisch kompetent eine Führungskraft sein mag, wird sie keine belastbaren Ergebnisse erzielen, wenn sie den Status quo erhalten will.



## **Eine erfolgreiche Führungskraft hat ein positives Menschenbild und Vertrauen in andere Menschen.**

- Transformatorische Führung ist nie auf eine Einzelperson ausgerichtet, sondern wird von einer Koalition von Stakeholdern getragen.
- Transformatorische Führung funktioniert nur dann, wenn sie einen emanzipatorischen und demokratischen Ansatz hat.
- Wenn Führung Gestaltung von Wandel bedeutet, muss sie immer eine übergeordnete strategische Dimension haben. Führung hat ein Ziel und gibt die Richtung vor.

Mission und Vision zu definieren, ist eine Führungsaufgabe. Die logische Konsequenz von Sinnstiftung ist Empowerment. Menschen, die vom Sinn ihrer Tätigkeit überzeugt sind und deren Tätigkeit und Aufgaben zu ihren Talenten passen, werden sich engagieren, da dies zur Selbstverwirklichung gehört. Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass Menschen einerseits Freiräume brauchen, um sich einbringen zu können. Andererseits brauchen sie Unterstützung, um sich entwickeln zu können.

Das heißt also für die Führungskraft, dass sie die Kontrolldimension reduzieren und die Unterstützungsdimension betonen muss. Die Initiative zur Interaktion verschiebt sich also mit zunehmendem Reifegrad des Mitarbeiters von der Führungskraft zum Geführten. Das erfordert von der Führungskraft ein positives Menschenbild, nämlich die Grundannahme, dass der andere leisten kann und will. Es setzt also im hohen Maße Vertrauen voraus.



# Literatur

**Bass**, Bernard M., 1990, From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision, in: Organizational Dynamics, 18. Jg., Nr. 3, S. 19–31

**Bierling**, Stephan, 2018, Nelson Mandela, München

**Buckingham**, Marcus / **Coffman**, Curt, 1999, First, Break all the Rules, New York

**Burns**, James M., 1978, Leadership, New York

**Burns**, James M., 2004, Transforming Leadership. A New Pursuit of Happiness, New York

**Caiani**, Ambrogio, 2012, Louis XVI and the French Revolution, 1789–1792, Cambridge

**Carlin**, John, 2008, Der Sieg des Nelson Mandela, Freiburg i. Br.

**Clark**, Nancy / **Worger**, William, 2011, South Africa: The Rise and Fall of Apartheid (Seminar Studies In History), London

**Cobban**, Alfred, 1990, A History of Modern France, Bd. 1, London

**Collins**, Jim, 2001, Level 5 Leadership: The Triumph of Humility and Fierce Resolve, <https://hbr.org/2001/01/level-5-leadership-the-triumph-of-humility-and-fierce-resolve-2> [20.12.2022]

**Davies**, James C., 1973, Eine Theorie der Revolution, in: Beyme, Klaus von (Hrsg.), Empirische Revolutionsforschung, Wiesbaden, S. 185–204

**de Klerk**, Frederik W., 1998, The Last Trek, London

**Downton**, James V., 1973, Rebel Leadership. Commitment and Charisma in the Revolutionary Process, New York

**Drucker**, Peter F., 1967, The Effective Executive, New York

**Fairbanks**, Eve, 2022, When Racial Progress Comes for White Liberals, <https://www.theatlantic.com/ideas/archive/2022/07/south-africa-apartheid-white-afrikaners-the-inheritors/670554/> [15.3.2023]

**Furet**, François / **Richet**, Denis, 1987, Die Französische Revolution, München

**Gier**, Albert / **Paschold**, Chris E., 2011, Die Französische Revolution. Ein Lesebuch mit zeitgenössischen Berichten und Dokumenten, Stuttgart

**Hobsbawm**, Eric, 1977, The Age of Revolution, London

**Kotter**, John, 1996, Leading Change, Cambridge (Mass.)

**Krings**, Thorsten, 2017, Erfolgsfaktoren effektiver Personalauswahl, Wiesbaden

**Krings**, Thorsten / **Paul**, Christopher, 2024, Professionelle Personalauswahl und -suche, Stuttgart

**Lever**, Evelyne, 1988, Ludwig XVI., Stuttgart

**Mandela**, Nelson, 1994, The Long Walk to Freedom, London

**Michigan State University**, o. J., The Defiance Campaign, <https://web.archive.org/web/20161201155811/http://overcomingapartheid.msu.edu/multimedia.php?id=65-259-9> [20.2.2023]

**Pabst**, Martin, 2008, Südafrika, München

**Pollitt**, Russell, 2022, Corruption and incompetence plague A.N.C.: Liberation lost in South Africa?, <https://www.americamagazine.org/politics-society/2022/07/05/corruption-african-national-congress-south-africa-243297> [15.3.2023]

**Sahistory** (Hrsg.), o. J., The Homelands, <https://www.sahistory.org.za/article/homelands> [23.2.2023]

**Welsh**, Frank, 2000, A History of South Africa, London

**Woods**, Donald, 1987, Cry Freedom, London

# Das Wichtigste in Kürze

- Niemand wird als Führungskraft geboren. Die Korrelation zwischen Persönlichkeit und Führungseignung ist aus wissenschaftlicher Sicht nicht eindeutig.
- Für den Erfolg einer Führungskraft kommt es darauf an, ob sie in der entscheidenden Situation diejenigen Verhaltensweisen zeigen kann, die erfolgskritisch sind. Erfolgreich wird man nur sein, wenn man die Führungsrolle mit allen Konsequenzen annimmt.
- Führung in Zeiten großer Umbrüche erfordert eine Führungskraft mit einer klaren Vision und der Fähigkeit, diese umzusetzen.
- Entscheidend ist es dabei, alle relevanten Stakeholder einzubinden und zu aktivieren. Man muss auch klar entscheiden, welche strategischen Allianzen erfolgskritisch sind. Dies erfordert, Sinn zu stiften.
- Effektive Führung heißt, anderen einen Vertrauensvorschuss zu geben und Entfaltungsmöglichkeiten, die ihrem Reifegrad entsprechen. Das funktioniert nur, wenn gegenseitiges Vertrauen aufgebaut wird. Dazu gehört auch, in unsicheren Zeiten Sicherheit zu vermitteln und Unterstützung anzubieten. Voraussetzung dafür ist die Glaubwürdigkeit der Führungskraft.
- Kompromisse sind nie tragfähig, da sie verlangen, dass die Parteien einen Teil ihrer Interessen verleugnen. Lösungen hingegen berücksichtigen die legitimen Interessen aller Stakeholder.
- Nicht jeder Konflikt ist kommunikativ lösbar. Es gibt Situationen, in denen Interessen hart durchgesetzt werden müssen.



# Autor



Prof. Dr. **Thorsten Krings**, geboren 1968 in Buir (Nordrhein-Westfalen), ist Professor an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg (DHBW) in Heilbronn und lehrt an der Universität für Zoll und Finanzen in Dnipro (Ukraine), auch im Krieg. Er ist Publizist zu volks- und betriebswirtschaftlichen Themen und Herausgeber einer eigenen Reihe. Seine Publikations- und Forschungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Personal, Ideengeschichte und Führung.





## **Führung in Zeiten gesellschaftlicher Umbrüche**

Lehren aus historischen Beispielen

Gerade in Phasen kollektiver Instabilität kommt es auf Führungsstärke an, auf Glaubwürdigkeit, Motivation und Sinnstiftung. Dies arbeitet Thorsten Krings anhand eines Vergleichs der historischen Persönlichkeiten Ludwig XVI. und Nelson Mandela heraus. Dabei geht es in der Transformation nicht um »den starken Mann«. Gute Führungskräfte sind vielmehr Gestalter und Treiber des Wandels. Sie stoßen Veränderungen an, geben Ziel und Richtung vor, motivieren andere und haben eine klare Strategie. Das gilt für Unternehmen und Organisationen und vor allem auch für die Politik.

ROMAN HERZOG | INSTITUT

Werte | Führung | Zukunft

Roman Herzog Institut e. V.  
Max-Joseph-Straße 5  
80333 München  
[www.romanherzoginstitut.de](http://www.romanherzoginstitut.de)

ISBN 978-3-941036-71-0

