

LA MODERNIZACIÓN DE UN PARTIDO POLÍTICO: LA CDU DE ALEMANIA FEDERAL Y EL LIDERAZGO DE HELMUT KOHL*

Carlos Huneeus

Este artículo analiza la forma en que Helmut Kohl modernizó en Renania-Palatinado un partido tradicional de *Honoratioren* (notables). Esto se logró a través de cuatro grandes transformaciones: la renovación de la elite del partido, la construcción de un aparato partidario fuerte con un alto número de miembros, la renovación del programa del partido y la alianza estratégica con el FDP. Estas transformaciones, llevadas a cabo por Kohl a nivel del Land a mediados de los años 60, fueron aplicadas a nivel federal después de 1973 cuando fue elegido presidente de la CDU. Desde entonces se han convertido en constantes de su liderazgo. Una mirada detenida a la carrera de Kohl en Maguncia es iluminadora no sólo respecto de su pasado, sino también de su presente y futuro.

CARLOS HUNEEUS, Ph. D., Universidad de Heidelberg (Alemania). Profesor del Instituto de Ciencia Política, Pontificia Universidad Católica de Chile.

* Este artículo forma parte de una investigación más amplia, que ha sido posible con una beca de la Fundación Humboldt. Mi trabajo ha sido facilitado por la eficaz ayuda de diversos colaboradores de la biblioteca y del archivo de la Fundación Konrad Adenauer en St. Augustin, especialmente de Ewa-Maria Lakmann. Numerosas entrevistas en Bonn me han servido mucho para preparar este trabajo, especialmente las que tuve en varias ocasiones con Wolfgang Gibowski y Wolfgang Bergsdorf. Los comentarios de Mario Caciagli y de Gerd Langguth a una versión anterior del trabajo me ayudaron a corregir algunas debilidades en mi argumentación. Naturalmente, la responsabilidad del contenido del artículo es mío. A todos agradezco la cooperación.

Estudios Públicos, 68 (primavera 1997).

Y digo esto aquí en forma responsable. En beneficio de la unidad he apoyado a Kohl como candidato a canciller federal, aun cuando estoy plenamente consciente de sus limitaciones. Él nunca será canciller federal. Es absolutamente incapaz, carece del carácter y de las habilidades intelectuales y políticas para ello. Él carece de todo.

(Discurso de Franz Josef Strauss ante la Juventud de su partido, el CSU, noviembre de 1976¹).

Mucho se discute sobre la crisis de los partidos y de las dificultades que tienen de cumplir sus funciones a fines del siglo XX. El fracaso y desaparición de diversos partidos en América Latina y Europa proporcionan bastantes argumentos a favor de esa interpretación. Sin embargo, también hay experiencias exitosas de partidos políticos que logran mantenerse durante décadas con un gran apoyo electoral, superando muy serios escollos. Es importante analizar no sólo por qué fallan algunos partidos, sino también cómo han conseguido algunos partidos mantener su fuerza en una época tremendamente difícil para la vida de estas organizaciones políticas.

Para comprender los éxitos y fracasos de un partido, es necesario examinar detenidamente el rol que juega el liderazgo político. En un proyecto detallado y comprehensivo de investigación comparada, Janda y sus colaboradores concluyeron que el estudio de los partidos exige una comprensión más profunda de los procesos internos de toma de decisiones. “Los cambios en los partidos no ‘ocurren simplemente’”, señalan, “y los líderes y las facciones pueden, indudablemente, hacer la diferencia”². La literatura sobre partidos políticos ha prestado escasa atención al papel del liderazgo como explicación de sus éxitos y fracasos. Se ha prestado aún menos atención al rol que juegan los presidentes o secretarios generales. Hay varias razones para esta omisión.

En primer lugar, el clásico estudio de Michels sobre los partidos tuvo una postura muy crítica hacia los dirigentes. En la segunda parte de su obra *Political Parties* (una sección que lleva el sugerente título de “Tendencias autocráticas de los líderes políticos”)³, Michels culpa a los líderes de muchas de las tendencias oligárquicas de los partidos que describe en la primera parte del libro. Michels ha tenido una profunda influencia en nu-

¹ El texto completo del discurso fue reproducido por el semanario *Der Spiegel* N° 49, 29 de noviembre de 1976.

² Robert Harmel, Ok Heo, Alexander Tan y Kenneth Janda (1995), p. 18.

³ Robert Michels (1962). Versión original en alemán 1911.

merosos analistas que continúan considerando a los líderes de colectividades políticas como agentes que subordinan los intereses del partido a su propia agenda personal⁴. Desde esta perspectiva, pocos analistas han querido estudiar la influencia de los dirigentes en el desarrollo de los partidos.

Aún más, hay una escasez general de marcos analíticos que ayuden a comprender el rol de los individuos en la política. La teoría de Weber sobre “liderazgo carismático” pretende ser aplicable solamente a personalidades excepcionales que actúan en circunstancias altamente inusuales, como por ejemplo durante una revolución⁵. Estas restricciones constituyen serias limitaciones para la aplicabilidad del concepto, deficiencia que se refleja en la escasa literatura al respecto⁶. Se necesitan marcos teóricos que permitan analizar el rol de políticos que pueden no llenar los requisitos de un “líder carismático” weberiano, pero que, sin embargo, ejercen gran influencia en el destino de sus partidos.

En tercer lugar, la vasta literatura existente acerca de partidos políticos tiende a destacar variables estructurales por sobre el liderazgo y las personalidades⁷. Buena parte de esa literatura ha estado centrada en las características sociales de los votantes, y se ha estudiado mucho más la influencia de variables sociales, culturales y demográficas sobre la estabilidad o la transformación de los partidos que el papel de los líderes. Por ejemplo, existe actualmente una vasta bibliografía que trata acerca de la manera en que surgen los partidos como reflejo de las divisiones sociales⁸. Estas obras están enfocadas hacia la incuestionablemente importante relación entre el apoyo electoral y la fuerza de los partidos, pero, por lo mismo, descuidan otros elementos igualmente importantes y relacionados como son la organización y el liderazgo de los partidos⁹.

⁴ Un estudio clásico es el de Seymour Martin Lipset, Martin Trow y James Coleman (1956).

⁵ Hay un amplio número de obras sobre el concepto de Weber de “carisma”. Véase, por ejemplo, Luciano Cavalli (1981); Günter Roth (1979), pp. 119-143; Günter Roth (1987), obra cuya primera parte se titula “Charisma and Patrimonialism Today”. Para el tratamiento que da Max Weber al concepto de carisma, por supuesto véase *Economy and Society* (1978), parte primera, capítulo I “Basic Sociological Terms”, pp. 3-55.

⁶ Excepciones importantes son Lewis Edinger (ed.) (1967), y Dankwart Rustow (ed.) (1970). Un estudio más reciente es el de Ghiuta Ionescu (1991).

⁷ Véase, por ejemplo, Giovanni Sartori (1976).

⁸ La obra clásica es, sin duda, la de Seymour Martin Lipset y Stein Rokkan (1967).

⁹ El conocimiento de la organización de los partidos es, de hecho, la clave para explicar las continuidades y los cambios dentro de partidos que no son una función de desarrollos sociales más generales. Sin embargo, hay relativamente pocas obras que intenten integrar tanto la perspectiva de la división como la de la organización. Una excepción es la obra de Herbert Kitschelt (1994).

En cuarto lugar, debido a que muchos destacados líderes de partidos han llegado a ser presidentes o primeros ministros, los cientistas políticos dedicados al estudio del liderazgo han tendido a abocarse sólo al período de su administración, cuando estos líderes están a cargo del gobierno. Ionescu, por ejemplo, sigue este patrón en su estudio sobre Adenauer y Thatcher¹⁰. Al hacer dicho análisis, pasa por alto el hecho de que un liderazgo partidario firme constituye la base del poder y la autoridad del jefe de gobierno. Cuando el nexo con el partido se pierde o debilita, la autoridad del gobierno se desgasta y, en algunos casos, llega a colapsar. Este fenómeno es especialmente claro en los sistemas parlamentarios, donde el jefe de gobierno es asimismo el líder del partido¹¹.

Liderazgo y modernización de los partidos

El prestar poca atención a los líderes de partidos significa descuidar uno de los factores más importantes que explican el destino de un partido. Si ocurre que el partido está en el poder, este descuido torna imposible comprender cómo las debilidades de su líder pueden minar la administración del ejecutivo y, en algunos casos, afectar incluso la estabilidad política cuando los líderes son especialmente débiles. En un trabajo previo sobre la Unión de Centro Democrático (UCD) en España, mostré cómo las deficiencias de liderazgo de Adolfo Suárez (el primer presidente de la UCD y el primer presidente del país después de Franco) fueron un factor crucial para explicar la crisis de ese partido y su posterior desaparición, las que incluso amenazaron la estabilidad misma del nuevo régimen democrático¹².

En síntesis, los líderes son importantes tanto para los partidos como para la política. Pocos casos nos brindan una oportunidad tan rica de estudiar la influencia de los líderes al interior de sus partidos y en el contexto de la política en general como el de Helmut Kohl. Si el estudio del caso de Suárez es ilustrativo de la forma en que un líder débil puede debilitar a su propio partido e incluso precipitar su caída, un estudio sobre Kohl revela cómo un líder fuerte de características sobresalientes puede jugar un papel decisivo en el éxito de un partido que ha sido durante décadas la principal

¹⁰ Ionescu (1991), capítulos I y III.

¹¹ En los sistemas presidenciales los dirigentes pueden tener otras carreras, como, por ejemplo, en el Ejército, en el caso de De Gaulle y de Eisenhower. Para un excelente análisis acerca de cómo el estilo personal de un líder influye en la administración de gobierno, véase Fred I. Greenstein (1982).

¹² Carlos Huneeus (1985).

organización política en Alemania. Kohl ha sido presidente de la CDU por 23 años, duración no igualada por ningún otro presidente de partido en una democracia occidental. El único líder que se le aproximó fue Felipe González, electo jefe del PSOE en España un año después de que Kohl se convirtiera en presidente de la CDU y que renunció a la dirección de su partido en el congreso de junio de 1997. Kohl ha sido un exitoso líder de partido y ha sido capaz de gobernar como canciller de Alemania durante 14 años, más tiempo que González, quien fue electo algunas semanas después que Kohl pero derrotado por José María Aznar, líder del Partido Popular, en las elecciones del 3 de marzo de 1996. En el otoño de 1996, Kohl había gobernado por más tiempo que Konrad Adenauer. Durante su larga carrera, Kohl ha debido actuar en diferentes períodos bajo presiones y restricciones muy diversas. Aún más, ha tenido éxito como líder y como político en los tres niveles de la política alemana —local, regional y federal—, proeza que demuestra su enorme habilidad para adaptarse a nuevas circunstancias. Mi argumento es que aun cuando los triunfos de la CDU no pueden reducirse al rol desempeñado por Kohl, tampoco estos triunfos pueden ser explicados sin considerar ese rol personal. Dada su influencia, es realmente sorprendente que Helmut Kohl haya sido prácticamente ignorado por los cientistas políticos. Este vacío afecta no sólo el adecuado conocimiento de la CDU, sino también el desarrollo político alemán en los últimos años, e incluso décadas.

La habilidad demostrada por Kohl en la conducción del proceso de reunificación alemana, especialmente considerando sus complejidades y los peligros nacionales e internacionales que ella implicaba, ha llevado a diversos politólogos a su “descubrimiento”¹³. Sin embargo, estos analistas en-

¹³La siguiente cita lo ilustra: “Like his predecessor, Helmut Schmidt, Kohl is a political pragmatist. Unlike Schmidt, he did not have, until the collapse of East Germany and the beginning of the unification movement in 1989-1990, the reputation as a crisis manager or innovative political leader” [“Tal como su predecesor, Helmut Schmidt, Kohl es un político pragmático. A diferencia de Schmidt, no se le conocían, hasta el colapso de Alemania Oriental e inicios del movimiento de reunificación en 1989-1990, sus habilidades en el manejo de crisis ni como dirigente político innovador”]. David P. Conradt (1993), 5a edición, p. 154. Lo más notable de esta descripción es que ella corregía las declaraciones aparecidas en ediciones previas anteriores a 1989, en las cuales su deficiente reputación como dirigente era considerada un hecho que no requería mayores explicaciones. Por ejemplo, la tercera edición (1986, p. 168) dice: “Like his predecessor, Helmut Schmidt, Kohl is a political pragmatist. Unlike Schmidt, he did not have the reputation as a crisis manager or innovative political leader” [“Tal como su predecesor, Helmut Schmidt, Kohl es un político pragmático. A diferencia de Schmidt, no tenía reputación por sus habilidades en el manejo de crisis ni como dirigente político innovador”].

frentan dos problemas que guardan relación entre sí. Primero, que Kohl habría sido incapaz de liderar exitosamente la reunificación de Alemania sin haber tenido, de partida, un fuerte control sobre el partido y la total lealtad del grupo parlamentario (*Fraktion*), y, segundo, que sus habilidades políticas no constituyeron sorpresa alguna para aquellos que lo conocían bien y que no lo habían subestimado. Aquellos que se habían convertido en sus “nuevos descubridores” y que de improviso se vieron forzados a reinterpretar una carrera política que previamente habían descrito como llena de “fallas” y “fracasos”¹⁴.

Este artículo se propone analizar un aspecto específico del liderazgo de Kohl: su rol como dirigente de partido. Deseo destacar los elementos de continuidad dentro de su carrera concentrándome en sus inicios en Renania-Palatinado, el Land (o estado federado) donde Kohl inicialmente desarrolló las estrategias políticas que lo llevarían a la presidencia de la CDU en 1966 y que le permitirían convertirse en Ministro Presidente en 1969. El nivel de estado federado es crucial para entender a la CDU como un todo, debido a que el partido es un reflejo de la estructura federal del país. De hecho, las carreras políticas de muchos de los líderes más relevantes de posguerra se iniciaron al nivel del Land. Por ejemplo, Adenauer fue originalmente alcalde de Köln, y Willy Brandt fue alcalde de Berlín antes de convertirse en presidente del SPD y luego en canciller federal¹⁵. (De hecho, solamente Erhard no tuvo experiencia previa a nivel del Land).

La carrera política de Kohl gira en torno a las habilidades que desarrolló como dirigente de la CDU en Renania-Palatinado: la clave de sus futuros éxitos radica en sus tempranos inicios en Maguncia, la capital de este estado federado. Fue aquí que Kohl transformó a la CDU de un partido de *Honoratioren* a un partido moderno y, al hacerlo, lo ayudó a lograr un éxito electoral considerable. Su administración modernizó este Land predominantemente agrícola, proporcionándole una base industrial importante, e integrándolo completamente a la moderna economía alemana.

Sus adversarios a menudo se refieren a él como a un político “provinciano”, pero al hacerlo aluden a uno de los principales recursos de su repertorio político: el haber sido un hombre fuerte (barón) en un estado federado en un momento en que la CDU carecía de personalidades vigorosas que pudieran llenar el vacío político dejado por Adenauer. Fue en “la

¹⁴ Va más allá de la esfera de este estudio explicar el contraste entre la fascinación que Helmut Schmidt producía entre los cientistas políticos *vis-à-vis* la relativa falta de atención que éstos le prestaban a Kohl, quien derrotó a Schmidt.

¹⁵ G. Pridham (1977).

provincia” donde Kohl acumuló los recursos políticos que lo llevaron a la dirección del partido en 1973, después de obtener la mayoría absoluta en la elección de Landtag de 1971 en que resultó electo como ministro presidente, desempeño que sobrepasó en 1975 al obtener una victoria sin precedentes con el 53,9% de los votos, el porcentaje más alto de apoyo electoral en la historia de la CDU¹⁶.

Los líderes de partidos son esenciales para la formación y desarrollo de sus respectivas colectividades¹⁷; sirven la doble función de integración y movilización. Un líder intenta reconciliar los diversos grupos e intereses existentes al interior de la organización, moviliza fuerzas para renovar los programas del partido, mejora el núcleo de dirigentes y crea las condiciones para adquirir poder y mantenerlo. Desde esta perspectiva, el liderazgo de Kohl es crucial para comprender el desarrollo de la CDU en su totalidad¹⁸.

A menudo se atribuye el éxito de la CDU a las reformas organizacionales que Kohl llevó a cabo en la década de 1970, y que fueron ejecutadas por Kurt Biedenkopf, secretario general del partido, entre 1973 y 1977. Sin embargo, falta destacar en esta historia el hecho de que la transformación de la CDU no se inició repentinamente a nivel federal en la década de 1970; las reformas fueron simplemente una continuación de los esfuerzos emprendidos por Kohl en su propio Land durante los años 60. Ninguna interpretación de los logros de la CDU podrá ser completa sin un conocimiento cabal de este período formativo temprano.

En efecto, Kohl modernizó la CDU en su propio Land antes de encabezar la modernización del partido a nivel federal. Esto le permitió contar con una organización partidaria eficiente que le brindó importantes triunfos políticos, amén de convertirse en el modelo para reformas posteriores a nivel federal. Probablemente Kohl no fue el primer político del Land que intentó modernizar a la CDU, pero fue el único que logró convertirse en presidente de la CDU a nivel federal y mantener con éxito este cargo por tanto tiempo.

¹⁶ Sólo los ministros presidentes de la CSU Alfons Goppel y Franz Josef Strauss lo superaron en Baviera en las elecciones desde 1970 en adelante. En 1974, la CSU obtuvo el 62,5%. Los resultados se encuentran en Claus A. Fischer (ed.) (1990), I tomo, p. 238.

¹⁷ Angelo Panebianco (1991), pp. 114-115.

¹⁸ La carrera política de Kohl está íntimamente entrelazada con la historia de la CDU, y él encaja fácilmente con la descripción de Panebianco de un “burócrata con funciones representativas”. Cf. Panebianco (1991), pp. 439-440.

Cuatro cambios para modernizar el partido

Este artículo analizará la forma en que Kohl, en Renania-Palatinado, transformó un partido tradicional de *Honoratioren* en lo que Caciagli llama “*partito di iscritti*” (partido de afiliados o inscritos)¹⁹. Luego de definir el concepto de modernización y especificar lo que éste implica, examinaré la literatura de ciencia política disponible sobre Kohl y describiré brevemente su carrera política. El núcleo del artículo está constituido por el análisis de los principales aspectos de la modernización de la CDU en Renania-Palatinado.

Análiticamente se pueden distinguir cuatro grandes cambios necesarios para modernizar un partido de *Honoratioren* (notables)²⁰. En primer lugar, había que promover una fuerte renovación de los dirigentes, con el fin de reemplazar a los *Honoratioren* por jóvenes que le dieran fuerza al partido y auxiliasen a Kohl en sus futuras luchas políticas. En segundo lugar, había que crear una organización del partido con un sólido aparato burocrático, con funcionarios pagados dedicados a tiempo completo al trabajo partidario y con una muy alta afiliación para darle apoyo político a esa organización. Con el fin de asegurar la eficiencia y transparencia de este aparato partidario, debían crearse canales claros y expeditos para que los militantes participaran en la toma de decisiones del partido y pudieran controlar el trabajo de los funcionarios y los dirigentes.

En tercer lugar, el núcleo programático tenía que ser reformulado para permitir al partido encarar los nuevos desafíos políticos y culturales producidos por el fuerte y prolongado crecimiento económico y la modernización social a nivel federal y del Land, pero manteniendo la fidelidad a la tradición doctrinaria²¹. En cuarto lugar, el nuevo partido debía ser “elegible” (*regierungsfähig*), lo que significaba contar no sólo con una amplia base electoral, sino también disponer de un aliado estratégico que le permitiera obtener una mayoría absoluta. Kohl estaba consciente de que era virtualmente imposible que un solo partido lograra una mayoría absoluta en una democracia parlamentaria basada en un sistema electoral de representación proporcional. Adenauer la obtuvo en 1957, pero sólo bajo circunstancias excepcionales. Kohl sostuvo que para la CDU/CSU era vital una alian-

¹⁹ Mario Caciagli (1985), pp. 30-57; y Mario Caciagli (1995), pp. 153-170.

²⁰ Sobre la modernización de la CSU, véase Alf Mintzel, *Die CSU. Anatomie einer konservativen Partei 1945-1972* (1978).

²¹ Los principales discursos programáticos de Kohl sobre la plataforma del partido han sido recopilados en el libro de Peter Hintze y Gerd Languth (eds.) (1993).

za estratégica con un tercer partido si quería acceder al poder²². Este aliado sería el FDP (Partido Liberal Demócrata), y Kohl desarrolló una constante política de acercamiento programático y de vinculación personal con sus principales dirigentes.

Para alcanzar esos cuatro objetivos, Kohl desarrolló un tipo de liderazgo basado en un estilo político que buscaba maximizar el uso de los recursos institucionales, lo mismo que sus considerables habilidades personales. Kohl entendía ambas dimensiones —la personal y la institucional— no sólo como compatibles, sino como necesariamente complementarias. El mero fortalecimiento de la dimensión institucional del partido lo habría convertido en una organización fría y austera, incapaz de motivar a sus afiliados, alejando al dirigente de las bases y debilitando así severamente la calidad de la política. Kohl sostenía que las relaciones personales debían ser esenciales para el partido con el fin de motivar a sus miembros como en una familia o *Heimat*. Es indudable que una de las habilidades esenciales de Kohl es mantener relaciones personales con centenares de dirigentes y miembros del partido, y a lo menos un observador opina que su fortaleza dentro de éste se basa en “una red de relaciones personales con lealtades recíprocas”²³.

Kohl luchó exitosamente por cada una de esas cuatro transformaciones durante su período en Renania-Palatinado, consolidando así su posición como líder regional con aspiraciones muy legítimas de dirigir a la CDU a nivel nacional. De hecho, las reformas llevadas a cabo en Maguncia sentaron la base para su elección como líder de la CDU y, más tarde, como canciller. Es interesante constatar que, más adelante, Kohl, en su calidad de líder del partido en Bonn, impulsó estas mismas cuatro transformaciones cuando lideraba la modernización de la CDU a nivel federal.

Opiniones de los cientistas políticos sobre Helmut Kohl

Los cientistas políticos han prestado mucha atención al tema del rol del liderazgo en la política alemana²⁴. Sin embargo, con sólo algunas ex-

²² La CSU (Unión Socialista Cristiana) es el partido hermano de la CDU en Bavaria. La CDU y la CSU normalmente han actuado, aunque no siempre, como un bloque unificado.

²³ Gerd Languth (1993), p. 15.

²⁴ Aunque no faltan estudios acerca del liderazgo, la mayoría de ellos han tendido a enfocarse en sus elementos “carismáticos”, a través de figuras excepcionales a las que les toca asumir un papel crucial en un momento determinado. Por lo menos un estudio reciente sobre partidos políticos desde una perspectiva comparativa ha reconocido la importancia del liderazgo. Robert Harmel, Uk Heo, Alexander Tan y Kenneth Janda (1995), pp. 1-33.

cepciones²⁵, los estudios disponibles se han concentrado en el papel desempeñado por Konrad Adenauer²⁶ y Kurt Schumacher (el primer presidente de posguerra del SPD) en la construcción y consolidación de la democracia de posguerra²⁷.

La bibliografía sobre Helmut Kohl es, comparativamente, muy reducida. Hay algunos notables análisis de su liderazgo nacional como canciller federal, pero no como dirigente de la CDU²⁸. En efecto, los libros sobre Helmut Kohl se pueden contar con los dedos de una mano y ninguno ha sido escrito por científicos políticos, sino por historiadores²⁹, o periodistas como Werner Filmer y Heribert Schwan³⁰.

Los estudios monográficos sobre los partidos políticos alemanes sencillamente ignoran a Kohl, como si él nada tuviera que ver con el desarrollo de la CDU en los años 70 y 80³¹. Peter Haungs, probablemente el más destacado experto en la CDU, ni siquiera menciona a Kohl en sus numerosos trabajos sobre el partido³². Otras obras sobre la CDU, tales

²⁵ Véase William E. Paterson (1981), pp. 3-17. Paterson analiza los problemas que enfrentó Helmut Schmidt para mantener el apoyo del partido a su gestión. En esa época el partido era dirigido por Willy Brandt después de su renuncia en 1974 a la dirección del Gobierno.

²⁶ Peter H. Merkl (1981), pp. 7-25; Arnold J. Heidenheimer (1960).

²⁷ Lewis Edinger (1963).

²⁸ Véanse, por ejemplo, Stephen Padgett (ed.) (1994); Wolfgang Jäger (1994), especialmente pp. 40-62; y para los primeros años, Peter Haungs (1986a), pp. 44-66.

²⁹ Werner Masser (1990).

³⁰ Werner Filmer y Heribert Schwan (1990, versión actualizada de la edición original de 1985). Ésta es una fuente indispensable para conocer la carrera política de Kohl. También hay varias obras de periodistas: Reinhard Appel (ed.) (1990). Hay interesante información sobre Kohl como canciller federal en el libro del periodista del *Bild Zeitung*, Mainhard Graf von Nayhauss (1986). Un buen retrato de Kohl hace la editora del semanario *Die Zeit*, Marion Grafin Donhoff (1992). Incluso periodistas que han criticado duramente a Kohl han reconocido que ha dejado una huella profunda en la política alemana. Este reconocimiento es implícito desde el momento en que han presagiado en varias oportunidades "el término de la era Kohl". Véase *Der Spiegel* N° 49 (1993), cuyo título de cubierta es "Kohl Macht verfallt: Das Ende einer Ära". Véase también el libro del periodista del *Bild Zeitung*, Wolfram Bickerich, titulado *Der Enkel: Analyse der Ära Kohl* (1995). De hecho, el "fin de la era Kohl" había sido proclamado mucho antes, por ejemplo, en "Das Ende der Ära Kohl", de W. Hertz-Eichenrode, publicado en *Die Welt* (1979); o "Die Ära Kohl geht zu Ende", *Quick* (1979), reproducido en la compilación de Bernhard Vogel, *Das Phänomen: Helmut Kohl im Urteil der Presse 1960-1990* (1990), pp. 177-178.

³¹ La literatura sobre partidos políticos alemanes es abundante. Véanse, por ejemplo, a Alf Mintzel y Heinrich Oberreuter (eds.) (1990); Alf Mintzel (1987), pp. 221-240; Stefan Immerfall (1992), pp. 172-189; Stefan Immerfall (1994), pp. 480-492.

³² Véase, por ejemplo, el artículo de Haungs en el libro compilado por Han-Joachim Veen (1983). Escribiendo en 1989, cuando Kohl ya había sido presidente de la CDU por más de 16 años y canciller durante siete años, Haungs resume el desarrollo histórico del partido en términos de varias etapas que no dan cuenta del impacto de Kohl en el desarrollo del partido.

como el libro de Schönböhm³³ o el de Schmid³⁴, tampoco consideran el rol desempeñado por Kohl. El estudio minucioso que realizan estos especialistas de los principales aspectos organizativos del partido, ilustrado con abundantes datos electorales y de afiliados, omite la cuestión de cómo se lograron los cambios en estas esferas sin que el liderazgo haya jugado un rol en este proceso.

Los logros más espectaculares de la CDU desde la década del 70 —su modernización organizativa y el formidable crecimiento del número de afiliados— son unánimemente reconocidos por los analistas como la base de la fortaleza del partido, pero el mérito de tales logros ha sido atribuido a sus secretarios generales y no al presidente del partido. Clay Clemens³⁵ afirma que la modernización de la CDU es el resultado de la gestión de sus secretarios generales Kurt Biedenkopf (1973-1977), que inició esta tarea, y Heiner Geissler (1977-1989), que la continuó. Estas obras incluso sugieren que Kohl tenía una actitud crítica frente a esas reformas³⁶. Clemens olvida, sin embargo, que fue Kohl quien propuso la modernización del partido como una tarea indispensable para volver al poder que había perdido en 1969. Aún más, ese objetivo no lo planteó como algo nuevo, sino como una continuación a nivel federal de una tarea más amplia que ya había iniciado exitosamente en su propio Land.

La falta de atención prestada al liderazgo de Kohl es inexplicable dada su larga y exitosa carrera política, marcada por importantes constan-

Hablaba de "etapas positivas", tales como la del "período de Adenauer en la década de 1950", lo mismo que de "etapas problemáticas" tales como la de los años 60 cuando la CDU estaba en la oposición, y también durante la última parte de la década del 70. Véase Peter Haungs (1990) pp. 158-198. La cita es de la página 165. Véase también Peter Haungs (1983), pp. 9-194; Peter Haungs (1984), pp. 30-43; Peter Haungs (1991), pp. 113-23. Haungs nos aporta un buen resumen de la biografía política de Kohl en su artículo incluido en la compilación de Walther L. Bernecker y Volker Dotterweich (1982), pp. 26-36.

³³ Wulf Schönböhm (1985).

³⁴ Josef Schmid (1990).

³⁵ Clay Clemens (1994), pp. 28-51.

³⁶ Clemens subestima groseramente la influencia de Kohl. Por ejemplo, al analizar el funcionamiento de los congresos de la CDU, simplemente hace suyos comentarios críticos de prensa: "Despite debate over programmatic statements, the desire for order remained strong: one observer even compared a 1970s congress to that of an East bloc communist party, noting 'a similar absence of fundamental conflict, well-driller enthusiasm during and after the chairmans keynote speech, and reverence and awe for the blue-suited leadership'" ["No obstante el debate sobre las declaraciones programáticas, había un fuerte deseo de orden: incluso un observador comparó un congreso de la década de 1970 con uno del partido comunista del bloque oriental, advirtiendo 'una similar ausencia de un conflicto fundamental, un estudio entusiasmo durante y después del discurso del presidente, y deferencia y temor reverencial por la dirigencia vestida de azul'"]. Clemens, "The Chancellor as Manager", p. 41, citando al *Financial Times* de 11 marzo 1981.

tes, tanto en el Land como a nivel federal³⁷. Aun cuando Kohl fue derrotado en la elección de canciller de 1976, obtuvo la segunda más alta votación en la historia de la CDU: 48,6%. (Adenauer logró la más alta votación en 1957 cuando ganó la mayoría absoluta.) Finalmente se convirtió en canciller en 1982³⁸, y desde entonces ha ganado cuatro elecciones federales, derrotando a una amplia gama de candidatos del SPD³⁹.

Durante su presidencia, la CDU logró más poder que nunca al controlar el gobierno de la mayoría de los Länder a fines de la década del 70 y comienzos de los 80. Ello le permitió al partido elegir a un demócrata cristiano como presidente federal en 1979⁴⁰ y 1984⁴¹ con sus propios votos y, con el apoyo del FDP, a un tercer Presidente (Roman Herzog) en 1994⁴².

La carrera política de Kohl

Desde su juventud, Kohl ha estado involucrado en el desarrollo de la CDU después de la guerra. Ingresó a la CDU en su ciudad natal, Ludwig-

³⁷ Kohl fue siempre la persona más joven en la política alemana en asumir cada uno de los cargos que ocupó: miembro del Landtag, jefe de bancada, presidente de partido en un Land, ministro presidente y canciller federal. Esta fue una singularidad que daba cuenta de su notable capacidad política.

³⁸ Sobre el fin del gobierno de Helmut Schmidt, véase la crónica de su portavoz, Klaus Bölling (1982).

³⁹ Ellos fueron: Hans-Jochen Vogel en 1983; Johannes Rau en 1987; Oskar Lafontaine en 1990 y Rudolf Scharping en 1994.

⁴⁰ Se trata del quinto presidente alemán, Karl Carstens. El primero, Theodor Heuss, era del FDP y fue apoyado por la CDU/CSU. El segundo presidente fue Heinrich Lübke, de la CDU, quien gobernó con el apoyo del FDP. Gustav Heinemann, el tercero, era del SPD, electo en 1969 con los votos del FDP. El cuarto, Walter Scheel, electo en 1974, fue un liberal que recibió el apoyo del SPD.

⁴¹ Richard von Weizsäcker fue elegido en 1989 con el apoyo no sólo del FDP, sino también de buena parte del SPD.

⁴² Franz Josef Strauss, el líder de la CSU (el partido bávaro hermano de la CDU), subestimó a Kohl y dos veces intentó minar su liderazgo. La primera vez fue después de las elecciones de 1976, cuando a propuesta de Strauss la CSU quebró la bancada con la CDU. Este paso era parte de la estrategia de Strauss en orden a crear un cuarto partido a nivel nacional con el fin de lograr para la CDU/CSU una mayoría absoluta. No obstante, Strauss se vio obligado a renunciar a este propósito luego de varias semanas de negociación con la CDU durante las cuales Kohl incluso amenazó con trasladar la CDU a Baviera. La segunda vez fue en 1979, cuando Strauss lanzó su candidatura a la Cancillería Federal. Kohl, sabiendo que el líder bávaro sería incapaz, al igual que él, de derrotar a Helmut Schmidt, permitió que Strauss cumpliera su aspiración de ser candidato a canciller. La única condición fue la de forzar una elección interna en la bancada CDU/CSU contra el ministro presidente de Baja Sajonia, Hans Albrecht, que era el candidato de la CDU. Strauss ganó la nominación, pero obtuvo el peor resultado en la elección. Luego de esa derrota, Kohl nunca volvió a ser amenazado por Strauss. Con posterioridad a la muerte de Strauss en 1988, la CSU se convirtió en un fuerte y leal partidario de Kohl. Edmund Stoiber, el ministro presidente de Bayern y anteriormente secretario general del CSU durante el período de Strauss, objeto con regularidad algunas de las políticas de Kohl. Por ejemplo, en octubre de 1993, atacó fuertemente a Kohl por su postura respecto a la unidad europea.

hafen, en 1947, cuando tenía 17 años de edad. Fue, asimismo, uno de los fundadores de la Junge Union (la organización juvenil de la CDU) en esa localidad industrial del Palatinado. En 1954, Kohl fue elegido vicepresidente de la JU (Junge Union) en Renania-Palatinado. En 1955 fue elegido miembro del Consejo Directivo del Land (Landesvorstand). En 1959 fue elegido concejal del ayuntamiento de Ludwigshafen, presidente de la CDU en la ciudad⁴³, y diputado del Landtag (parlamento estadual).

En 1961 se le presentó a Kohl una excelente oportunidad para dar un gran salto adelante en su carrera política: ocupar el cargo de jefe de bancada (grupo parlamentario) en Renania-Palatinado⁴⁴. A pesar de su juventud (tenía 31 años de edad), su candidatura no estaba en lo absoluto fuera de lugar puesto que Kohl había trabajado sistemáticamente para lograr la adhesión de sus colegas de la *Fraktion* (bancada). Él sostenía que la bancada debía ser responsable de las principales decisiones concernientes al gobierno, incluyendo la designación de los cargos ministeriales, lo cual implicaba limitar el poder del ministro presidente, Peter Altmeier. Kohl no había escondido su propósito de reemplazarlo algún día.

Como favorito se vio a Heinz Korbach, que era el candidato del ministro presidente, quien naturalmente quería a un hombre de su absoluta confianza en ese cargo. Sin embargo, Kohl logró imponerse por un voto y su triunfo fue interpretado como una derrota para Altmeier⁴⁵. Luego de esa estrecha victoria, Kohl consolidó rápidamente su posición política, lo que le permitió ser elegido en 1963 como jefe de la bancada, siendo el único candidato para el cargo.

En 1964 Kohl fue elegido presidente de la CDU en la región del Palatinado⁴⁶, cargo que resultó ser de enorme importancia pues le permitió formar parte del Consejo Directivo Federal (Bundesvorstand) de la CDU e iniciar su largamente esperado acercamiento a Bonn. El 5 de marzo de 1966, nuevamente logró la presidencia de la CDU en Renania-Palatinado con el 86,5% de los votos (véase Cuadro N° 1). Pese a su abrumadora mayoría, Kohl hizo un pacto con Peter Altmeier para que éste fuera nuevamente candidato a ministro presidente en las elecciones al Landtag de

⁴³ Es elegido jefe de su bancada en el consejo comunal de Ludwigshafen, cargo que ejerce hasta 1966, es decir, paralelamente a su labor en el parlamento del Land.

⁴⁴ El segundo al mando, Hermann Matthes, asumió la dirección del grupo parlamentario como jefe de bancada luego del fallecimiento de su titular, Wilhelm Boden.

⁴⁵ Wolfgang Hackel (1976), p. 254. Sobre esta elección, véase también el interesante informe de uno de los parlamentarios que apoyó a Kohl: Susanne Hermans-Hillesheim (1985), pp. 123-126.

⁴⁶ Esta es la organización más importante de la CDU en el Land, que abarca el Palatinado, en la frontera con Francia.

1967, con la condición de que le hiciera entrega del cargo en la mitad de la legislatura, es decir, en 1969, evitándose así una lucha que le crearía enemistades perjudiciales para su futuro político. Una constante del estilo político de Kohl es su habilidad para ganar desafíos políticos sin perder el apoyo de aquéllos a quienes ha derrotado.

CUADRO N° 1: ELECCIONES DE HELMUT KOHL COMO PRESIDENTE DE LA CDU EN RENANIA-PALATINADO, 1966-1972

	1966		1968		1970		1972	
	%	abst.	%	abst.	%	abst.	%	abst.
Sí	86,5	415	81,0	347	93,0	326	91,0	329
No	6,0	29	16,7	67	6,0	20	6,0	20
Abstenciones	7,0	33	3,0	14	1,0	5	3,0	9
Nulos	0,5	3	—	—	—	1	—	3
Total	100,0	480	100,0	428	100,0	352	100,0	361

Fuente: DPA, 27 de abril, 1968; *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 25 de mayo de 1970; *Die Welt*, 25 de septiembre de 1972.

En 1969, Kohl fue elegido vicepresidente de la CDU con la segunda mayoría, detrás de Gerhard Stoltenberg. Éste había sido ministro en el gobierno federal de la “Gran Coalición” (1966-1969) y era una de las grandes figuras emergentes de la nueva generación posAdenauer que podía aspirar al liderazgo de la CDU a nivel federal. En octubre de 1971 Kohl postuló a la presidencia del partido en el Congreso de Saarbrücken, pero fue derrotado por Rainer Barzel, jefe de bancada de la CDU/CSU en el Bundestag. Sin embargo, en este mismo congreso fue reelegido como primer vicepresidente de la CDU con la primera mayoría, superando esta vez a Stoltenberg, lo que reafirmó su fuerte posición en el partido⁴⁷. Cuando

⁴⁷ Stoltenberg podría haber sido un competidor a nivel nacional, pero carecía de la energía y la voluntad de Kohl de luchar por el poder.

Barzel debió renunciar a la dirección de la CDU en 1973⁴⁸, Kohl fue elegido su sucesor. En el Congreso Extraordinario del 11 y 12 de junio de ese año obtuvo el 87% de los votos, siendo el único candidato para el cargo⁴⁹. Desde entonces ha sido reelegido en los siguientes diez congresos de la CDU, sin que ningún dirigente se haya atrevido a competir directamente con él, y siempre obteniendo porcentajes altísimos de aprobación, con la sola excepción del Congreso de Bremen de 1989, cuando un grupo encabezado por el ministro presidente de Baden Württemberg, Lothar Späth, desafió su posición.

Kohl ha obtenido niveles de apoyo al interior del partido muy superiores a los logrados por Ludwig Erhard —el padre del “milagro económico alemán”—, en los momentos en que era canciller federal. Erhard fue elegido presidente de la CDU en 1966 con un 75,4% de votos a favor y 15% en contra. Naturalmente que el apoyo a Kohl en los congresos no se compara con el que obtuvo Adenauer que, en tres ocasiones, fue elegido por aclamación (véase Cuadro N° 2). En su larga carrera política, que abarca casi 4 décadas, Kohl ha ido escalando posiciones sistemáticamente, casi sin enfrentar competencia. Las únicas dos excepciones, como hemos visto, fueron en 1961 en Mainz y en 1971 en Bonn⁵⁰.

Los requisitos para la modernización de un partido político

Helmut Kohl no fue el descubridor de la necesidad de la renovación de la CDU, pues ya era una aspiración de muchos jóvenes afiliados en los años 50, pero pronto se convirtió en uno de sus principales promotores. En su discurso ante el Sexto Congreso de la CDU de Renania-Palatinado celebrado en Ludwigshafen en enero de 1955, Kohl preguntó a los delegados si acaso el partido conservaba “el elán y el dinamismo” de los años 1945 a 1947⁵¹. Su propia respuesta fue que la CDU se había aburguesado, tenía

⁴⁸ Véase el discurso de Barzel al Bundesvorstand de la CDU, *Zur Sache. Rede vor dem Bundesvorstand*, del 12 de mayo de 1973.

⁴⁹ Hay información muy interesante sobre esta elección en Klaus Dreher (1972), pp. 126-144. Véase Wolfgang Jäger (1986), pp. 102-107.

⁵⁰ Durante sus diez años como presidente de la CDU en Renania-Palatinado, y durante sus trece años como presidente de la CDU en Bonn, Kohl nunca enfrentó ni un solo desafío a su liderazgo. La única excepción ocurrió durante el Congreso de Bremen, cuando se enfrentó a dos competidores: Geissler, el secretario general de la CDU, y Lothar Späth, un vicepresidente del partido y Ministro Presidente de Baden Württemberg. Kohl fue electo en el congreso por un amplio margen, y Späth fue totalmente derrotado ya que no logró ser reelegido como vicepresidente del partido.

⁵¹ Discurso de Kohl en el Congreso de la CDU de Renania-Palatinado, Ludwigshafen, enero 1955.

CUADRO N° 2: RESULTADOS DE LAS ELECCIONES A PRESIDENTE DE LA CDU EN LOS CONGRESOS DESDE 1950 A 1994

Congreso		Votos a favor		Votos en contra		Abstención		Total votos emitidos	
Ciudad	Fecha	abs.	%	abs.	%	abs.	%	abs.	%
1. Goslar	20-22 oct. 1950	302	90,1	4	1,2	22	6,6	335(a)	100,0
3. Berlín	17-19 oct. 1952	302	98,4	—	—	5	1,6	307	100,0
5. Colonia	28-30 mayo 1954	aclam.							
6. Stuttgart	26-29 abril 1956	aclam.							
8. Kiel	18-21 sept. 1958	aclam.							
9. Karlsruhe	26-29 abril 1960	427	96,8	4	0,9	10	2,3	441	100,0
11. Dortmund	2-5 junio 1962	391	84,8	24	5,2	46	9,8	461*	100,0
12. Hannover	14-17 marzo 1964	452	94,6	14	2,9	12	2,5	478	100,0
14. Bonn	21-23 mayo 1966	413	74,4	80	14,6	50	9,1	548	100,0
15. Braunschweig	22-23 mayo 1967	423	94,2	16	3,6	10	2,2	449	100,0
17. Mainz	17-18 nov. 1969	386	82,1	51	10,1	33	7,0	470	100,0
19. Saarbrücken	4-5 oct. 1971	344	66,2	174	33,5	—	—	520	100,0
21. Bonn	11-12 junio 1973	520	86,7	51	8,5	29	4,8	600	100,0
23. Mannheim	23-25 junio 1975	696	98,5	5	0,7	6	0,8	707	100,0
25. Düsseldorf	7-9 mayo 1977	767	94,7	27	3,3	16	2,0	810	100,0
27. Kiel	25-27 marzo 1979	617	83,4	82	11,1	41	5,6	740	100,0
29. Mannheim	20-22 marzo 1981	689	96,1	20	2,8	3	0,4	717**	100,0
31. Colonia	25-26 mayo 1983	631	95,5	17	2,6	17	2,6	661	100,0
33. Essen	20-22 marzo 1985	667	93,7	45	6,3	15	2,1	712	100,0
35. Bonn	9-11 nov. 1987	579	80,7	88	12,3	55	7,7	717	100,0
37. Bremen	11-13 sept. 1989	571	77,4	147	19,9	20	2,7	738	100,0
1. Hamburgo	1-2 oct. 1990	943	97,8	14	1,4	7	0,8	964	100,0
3. Düsseldorf	25-27 oct. 1993	776	90,6	80	9,3	—	—	856	100,0
6. Bonn	28 nov. 1994	864	93,0	51	5,5	14	1,5	929	100,0

Notas: (a) 3 nulos y 4 votos individuales (*Einzelstimmen*)
* 4 votos individuales
** 2 votos nulos
Fuente: Calculado a partir de las actas de la CDU para cada uno de los años respectivos.

pocos militantes y carecía de ideas políticas dinámicas. Lo más notable, en su opinión, era la ausencia de una facción de izquierda⁵². Ese discurso fue considerado una declaración de guerra contra los barones del partido, pero Kohl repitió su ataque en 1956 en el Séptimo Congreso de la CDU del Land⁵³.

El análisis de Kohl sobre la organización del partido era muy cierto-ro. La CDU en Renania-Palatinado durante los años 50 constituía un buen

⁵² Hackel (1976), pp. 243-244.
⁵³ El *Frankfurter Allgemeine Zeitung* (11 de junio 1956) lo admitió en su informe sobre el congreso. Citado por Hackel (1976), p. 244.

reflejo de lo que era el partido a nivel federal: una organización política orientada básicamente a ganar elecciones, subordinada enteramente al jefe del gobierno que era, simultáneamente, jefe del partido. La organización del partido en sí estaba escasamente desarrollada debido a que no existían mecanismos formales bien establecidos que aseguraran la participación de los afiliados en la toma de decisiones y en la elección de sus dirigentes y candidatos⁵⁴. Tan débil era la organización del partido, que su oficina central (Landesgeschäftsstelle) no se encontraba en la capital estatal, Maguncia, sino que en la ciudad de Coblenza. El partido sufría, asimismo, a causa de una profunda brecha generacional, ya que como resultado de la guerra carecía de una generación intermedia. Sus principales dirigentes, comenzando por Peter Altmeier, que era simultáneamente presidente de la CDU en el Land y Ministro presidente, habían iniciado su carrera política en la República de Weimar y vivido la experiencia del nacionalsocialismo y la guerra.

A continuación examinaremos las cuatro transformaciones que Kohl estimaba cruciales para convertir un partido de *Honoratioren* en un partido de masas moderno: la renovación de la elite dirigente, la organización de un fuerte aparato partidario con una gran afiliación, la renovación programática y la política de alianza estratégica con el FDP⁵⁵.

1. La renovación de los cuadros dirigentes

Kohl fue logrando este objetivo en etapas sucesivas mediante la ubicación gradual de sus aliados en cargos claves dentro del partido, en la bancada, en el Bundestag (Parlamento Federal) y en el gobierno del Land. Cada uno de estos nombramientos implicó una lucha política interna con los *Honoratioren*.

El primer paso en esa dirección se tomó en 1956 con la elección de Heinrich Holkenbrink como presidente regional de la JU (Landesvorsitzende), con Kohl como su vicepresidente⁵⁶. La JU constituye una de las orga-

⁵⁴ Schönbon, en *Die CDU*, describe la débil organización de la CDU en tiempos de Adenauer. Argumenta que la CDU comenzó a modernizarse sólo a fines de los años 60, especialmente durante el período del secretario general Bruno Heck (1967-1971). Véase también Hans-Otto Kleinmann (1993), pp. 258 y ss., que describe las debilidades de la CDU después de Adenauer y Erhard.

⁵⁵ Una interesante información sobre esta etapa de la vida política de Kohl se encuentra en la entrevista del periodista Klaus Dreher a Hanns Schreiner, quien fuera su encargado de prensa en Maguncia: "Wie alles begann", *Süddeutsche Zeitung, Magazin* N° 48 (1994), pp. 10-18.

⁵⁶ Hackel (1976), pp. 243 y ss.

nizaciones internas más importantes de la CDU y de allí la relevancia de esta elección para la carrera de Kohl. A continuación, Kohl y sus colaboradores se preocuparon de obtener cupos en la lista del partido para las elecciones al Landtag de 1959. Esta iniciativa fue exitosa, pues 12 de los 52 escaños que logró la CDU fueron para miembros de la JU; con estas victorias el grupo de Kohl se constituyó en la principal alternativa frente a la facción de Altmeier dentro del partido⁵⁷. En las elecciones de 1963, la JU nuevamente se preocupó de conseguir una fuerte presencia en las listas electorales, aunque esta vez Altmeier se esforzó más decididamente de frenar estos esfuerzos, pues vio en ellos una seria amenaza a la base de su autoridad y poder. A pesar de esta resistencia, y aunque 20 de sus candidatos habían ocupado posiciones muy desfavorables en las listas, la JU eligió 11 representantes al Landtag⁵⁸.

Un elemento importante en esta batalla era destacar a nivel federal el perfil de los candidatos de Renania-Palatinado aliados de Kohl. Éste convenció a su viejo amigo y compañero de estudios en la Universidad de Heidelberg, Bernhard Vogel (profesor asistente de ciencia política), para que se presentara en 1965 como candidato al Bundestag por el distrito de Speyer. Kohl arriesgó su carrera política para que Vogel fuera elegido: presidió la asamblea local que lo nominó, aduciendo su calidad de presidente de la CDU del Palatinado. Nuevamente se produjo una fuerte lucha entre los *Honoratioren* y la nueva generación, pero Vogel triunfó por 11 votos⁵⁹. En una contienda paralela, también ganó la nominación interna para ser candidato al Bundestag el presidente federal de la JU, Egon Klepsch. Esta victoria fue significativa debido a que Klepsch derrotó al candidato que contaba con el apoyo tanto de Altmeier como de Konrad Adenauer, quien por entonces era presidente de la CDU y había enviado numerosas cartas a miembros del partido en favor de su candidato⁶⁰.

En 1969 Kohl fortaleció la lista de los candidatos de Renania-Palatinado al Bundestag con destacadas figuras de fuera del Land que ocupaban importantes cargos dentro de la CDU a nivel federal. Una de ellas fue Norbert Blüm, el secretario ejecutivo de la organización de trabajadores de la CDU (Sozialausschüsse o CDA), que más tarde se convertiría en ministro del trabajo en 1982. Otra fue Richard von Weizsäcker, que será después vicepresidente del Bundestag, vicepresidente de la CDU, encargado de la

⁵⁷ *Ibidem*, p. 252.

⁵⁸ *Ibidem*, p. 257.

⁵⁹ *Ibidem*, p. 259.

⁶⁰ Así lo informa Klaus Dreher (1965), citado por Hackel (1976), p. 258.

Comisión Programática del partido, alcalde de Berlín y presidente federal por dos períodos (1984-1994)⁶¹.

En cuanto a la renovación de los dirigentes del gobierno del Land, Kohl recurrió a políticos que serán después destacadas figuras de la política alemana. En 1966, un año antes de las elecciones del Land de 1967, y como una manera de preparar el terreno para su propio ingreso al cargo de ministro presidente, propuso la nominación de dos nuevos ministros: Heiner Geissler, en Asuntos Sociales, y Bernhard Vogel, en Cultura⁶². Kohl apenas conocía a Geissler, quien no era de Renania-Palatinado sino de Baden-Württemberg, donde había sido presidente de la Junge Union y era en esos momentos diputado federal por un distrito electoral en Tübingen.

Ambos políticos desempeñarán un muy importante papel a nivel del Land y a nivel federal. Geissler desarrollará en Maguncia una política social nueva que eventualmente se convertirá en piedra angular de la llamada “nueva cuestión social” de la CDU federal. Los elementos fundamentales de esta política eran abocarse a los problemas de aquellos sectores (tales como mujeres, niños y ancianos) cuyas necesidades no eran cubiertas directamente a través de los principales acuerdos corporativistas entre los sindicatos y las empresas. La CDU adoptó la estrategia de la “nueva cuestión social” en el congreso de Mannheim de 1975, y Geissler la impulsará luego de ser elegido secretario general de la CDU en 1977, y más tarde como ministro de la juventud, familia y salud entre 1982 y 1985⁶³. Vogel fue elegido como sucesor de Kohl en 1976 cuando este último dejó el cargo de ministro presidente para trasladarse a Bonn, a fin de ser el jefe de la oposición y preparar así su camino a la cancillería federal. Vogel se convertiría en miembro del consejo directivo de la CDU y, luego de perder el cargo en Maguncia en 1988 como resultado de la oposición interna, volvería a la política activa por iniciativa de Kohl en 1992 al asumir como ministro presidente de Turingia.

Kohl también buscó la renovación de la dirigencia en la propia bancada del Landtag. En 1967 fue nombrado como sucesor suyo en la jefatura de la bancada el economista de 38 años de edad Johann Wilhelm

⁶¹ Para una excelente biografía de Von Weizsäcker, véase Friedbert Flüger (1990), esp. pp. 84-100. Flüger fue uno de sus más estrechos colaboradores en Berlín y en la Villa Hammerschmidt, y relata las diferencias que Von Weizsäcker tendrá más tarde con Kohl.

⁶² Vogel describe esta invitación en su artículo “Er macht Minister” (1990), pp. 126-131.

⁶³ Véase CDU, “Neue Soziale Frage” (Zahlen, Daten, Fakten), Dokumentation vorgelegt von Staatsminister Dr. Heiner Geissler, Vorsitzender des Bundesfachausschusses für Sozialpolitik der CDU [“Nueva cuestión social” (citas, datos). Documentación presentada por el secretario de Estado Dr. Heiner Geissler, presidente de la Comisión Federal de Asuntos Sociales de la CDU] 5, noviembre 1975.

Gaddum, que será después su ministro de economía en el gobierno del Land. Willibald Hilf (también de 38 años), que hasta ese momento había sido secretario ejecutivo de la bancada, fue designado jefe de la Staatskanzlei.

Asimismo, Kohl incorporó a la política partidaria a Roman Herzog, una reputada e importante figura del mundo académico; éste había sido profesor de Derecho Político y director de la Escuela Superior de Administración Pública en Speyer⁶⁴. Kohl apenas lo conocía, pues había estado con él sólo en dos ocasiones, una de las cuales no fue precisamente cordial, como lo ha recordado el propio Herzog⁶⁵. En 1972 Kohl lo nombró ministro-representante del Land ante el Bund, convirtiéndolo así en miembro del Bundesrat. Era importante para Kohl tener a un político prominente en este cargo pues le permitía desempeñar un papel en Bonn y participar en decisiones de política internacional, un área fundamental para un político que busca construir un liderazgo nacional. En esos momentos el principal debate de política exterior se centró en los tratados con Polonia y la Unión Soviética. Estos tratados constituyeron uno de los ejes principales de la Ostpolitik de la coalición social-liberal, pero los votos de la CDU eran fundamentales para obtener las mayorías requeridas para su aprobación en el Bundesrat. El ministro de relaciones exteriores nombrado por el FDP, Hans Dietrich Genscher, no tuvo ningún reparo en negociar con Kohl, y el Bundesrat era un espléndido lugar para que Kohl continuara estrechando relaciones con él a través de la eficaz ayuda de Roman Herzog. La carrera política de Herzog incluirá, más adelante, los cargos de ministro de cultura y deportes en Baden-Württemberg de 1978 a 1980, lo mismo que de ministro del interior de 1980 a 1983. Más adelante se convertiría en miembro y luego presidente del Tribunal Constitucional, y el 23 de mayo de 1994 fue elegido presidente federal.

Kohl también designó a mujeres en altos cargos de gobierno. En 1971 nombró a Hanna-Renate Lauren, profesora de un gimnasio en Colonia, como subsecretaria en el ministerio de Vogel, siendo una de las primeras mujeres en un puesto de vital importancia para la reforma educacional. Más tarde, ella asume la dirección del ministerio cuando Vogel es elegido ministro presidente⁶⁶.

⁶⁴ El gran canciller de ese plantel era el ministro presidente de Renania-Palatina. Véase Manfred Bissinger y Hans-Ulrich Jörges (1994), pp. 74-76 y también Werner Filmer y Heribert Schwan (1994), pp. 126-131.

⁶⁵ Herzog lo relata en el libro de Filmer y Schwan (1994), pp. 127-128.

⁶⁶ Véase Hanna-Renate Laurien (1981), pp. 261-273. Más tarde Laurien será vicepresidente de la CDU y senadora y, luego, presidenta del Senado en Berlín.

La búsqueda constante de Kohl de nuevas personalidades le permitió renovar el liderazgo político cuando fue cabeza de la oposición, así como más adelante, cuando se convirtió en canciller federal⁶⁷. Estas renovaciones explican por qué la edad promedio de los ministros de Kohl, luego de 13 años, no aumentó, sino que, de hecho, permaneció constante en el nivel de 1982⁶⁸.

2. La creación de una organización partidaria moderna

La segunda transformación impulsada por Kohl fue el desarrollo de una estructura partidaria moderna, dotada de los recursos humanos y técnicos necesarios para ganar elecciones, atraer afiliados y servir de eficaz canal de comunicación entre los dirigentes y los ciudadanos. Este cambio implicaba contratar un alto número de funcionarios pagados, lo mismo que aumentar substancialmente el número de los militantes con el fin de que colaboraran en el financiamiento de esta ambiciosa tarea y sirvieran de sustento de deberes políticos más amplios. Este aumento masivo de afiliados, ampliamente reconocido por los analistas como el principal indicador de la modernización de la CDU en los años 70, ya había sido iniciado exitosamente por Kohl a nivel regional diez años antes.

Kohl comenzó a reformar y a fortalecer la organización del partido tan pronto como asumió la dirección del partido en el Palatinado en 1964. En efecto, un año después de su elección, en el Congreso de Bezirk celebrado en 1965, Kohl planteó que “un elemento clave para desarrollar un partido moderno es aumentar el número de sus funcionarios”⁶⁹. Como resultado, bajo su dirección, la CDU en el Palatinado estableció una oficina con personal a tiempo completo en cada uno de sus distritos electorales. La creación de una nueva organización partidaria significó no sólo contratar personal profesional de tiempo completo, sino adoptar nuevos métodos de

⁶⁷ Kohl personalmente dirá “Siempre estoy buscando talentos”, y su habilidad para encontrarlos era reconocida por la prensa. Véase Günter Gaus (1967), reproducido en Bernhard Vogel (ed.) (1990), pp. 34-39 (p. 38). Véase también “Der neue Mann”, *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 13 de junio 1973.

⁶⁸ La lista de nombramientos en Maguncia contradice la percepción corriente en cuanto a que Kohl se rodea sólo de políticos mediocres. Esto es también cierto respecto de sus colaboradores en Bonn, entre los cuales hay muchas personalidades distinguidas.

⁶⁹ CDU. *Erbe und Auftrag*. Bezirksparteitag der Pfälzischen CDU am 6. und 7. November 1965 in Speyer. Referate und Berichte [*Legado y mandato*, Congreso regional de la CDU del Palatinado, 6 y 7 noviembre 1965, Speyer. Ponencias e informes] p. 45.

comunicación y propaganda más eficientes para estimular un aumento en la afiliación y en los votos.

El XVIII Congreso Regional (Landesparteitag) se llevó a cabo en septiembre de 1973 en Lahnstein, y su tema central fue “la reforma del trabajo partidario”⁷⁰. El amplio debate que precedió al congreso se reflejó en numerosas propuestas referentes a la reforma. Las principales fueron un aumento de la afiliación junto con el fortalecimiento de los canales para la discusión programática, tanto dentro como fuera del partido. Como resolución final, los miembros del partido declararon lo siguiente:

la cuestión decisiva es conseguir, sobre la base de una adhesión política amplia, un partido de alta calidad que pueda servir como instrumento de la formación de la voluntad ciudadana. Esto presupone introducir diversas reformas, tales como aumentar el número de afiliados, mejorar la composición de nuestra afiliación y el enraizamiento del partido en la sociedad, mejorar la calidad del trabajo partidario, la discusión y el clima al interior del partido⁷¹.

La diferencia fundamental entre un partido de *Honoratioren* y un partido moderno es la alta afiliación que debe tener este último. Kohl estimuló su aumento desde un comienzo, planteando constantemente metas cada vez más altas del número ideal de afiliados por conseguir. En diciembre de 1966, es decir, cuando Kohl asume la presidencia de la CDU de Renania-Palatinado, había alrededor de 33.000 militantes en el Land. Para el congreso de abril de 1970, este número había aumentando significativamente a más de 39.000. No contento con ello, Kohl puso como meta alcanzar “el mágico número” de 50.000 afiliados⁷². Para 1972, el número era superior a 47.000, aunque considerando los fallecimientos y los retiros, la CDU había adquirido en esos años 12.000 nuevos militantes, lo que representaba un crecimiento del 20%⁷³. Dado el éxito de esta campaña de afiliación, Kohl estableció una nueva meta de 60.000 afiliados, y en agosto de 1974 se alcanzó este objetivo. Gracias a estos aumentos considerables,

⁷⁰ Knut Barrey, “Berufliche Bildung und Reform der Parteiarbeit”, *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 31 de agosto 1973.

⁷¹ CDU, Beschluss des 18. Landesparteitages der CDU Rheinland-Pfalz [Resoluciones del XVIII Congreso estadual CDU-Renania-Palatinado], p. 3.

⁷² Helmut Kohl (1970), p. 6.

⁷³ CDU, *Anlage zum Rechenschaftsbericht des Landesvorsitzenden*, XVII CDU Landesparteitag, Rheinland-Pfalz [Anexos a la cuenta rendida por el presidente de la CDU del estado, XVII Congreso de la CDU estadual, Renania-Palatinado] (23-24 de septiembre 1972), p. 3.

la CDU en Renania-Palatinado ahora contaba con el mayor número de afiliados en relación a la población de todo el país⁷⁴.

Para Kohl la creación de una moderna y poderosa máquina partidaria también supone establecer mecanismos más democráticos para asegurar la participación de los militantes en la toma de decisiones y para acercar a sus dirigentes a los ciudadanos en general. Kohl consideraba que la ciudadanía no puede sentirse alejada de sus representantes por la burocracia del partido, ni tampoco relacionarse únicamente a través de la prensa. Por el contrario, debe existir una relación personal entre el ciudadano y el dirigente, de allí que para Kohl la personalización de la política haya sido siempre una de sus prioridades. Constantemente ha mantenido una vinculación personal con la población, por ejemplo a través de sesiones abiertas al público para que éste pudiera visitar su oficina y discutir problemas con él (*Sprechstunde*). Kohl inició esta práctica de puertas abiertas cuando era parlamentario regional en Maguncia y luego la continuó cuando se convirtió en ministro presidente. Estas reuniones con la ciudadanía se realizaban regularmente cada ocho semanas, y a ellas concurrían personas de todas partes del Land. Asimismo, Kohl se sentía reanimado ante el hecho de que personas incluso foráneas a su propio Land visitaran su despacho⁷⁵. Estas reuniones tenían además otro objetivo muy importante, que consistía en comprender los problemas y preocupaciones de la gente y controlar cuál era la percepción respecto al desempeño del gobierno en general.

También ha caracterizado el estilo político de Kohl desde un comienzo la gran importancia que atribuye a las relaciones personales con dirigentes de todos los niveles y tendencias, incluyendo con los de la oposición. Kohl constantemente busca sumar nuevas personas a su equipo y la base de esta búsqueda es una activa red de contactos personales cordiales. Este proceso se ve favorecido por su extraordinaria memoria y su simpatía personal en las conversaciones en pequeños círculos⁷⁶.

El notable apoyo electoral obtenido por la CDU es, por lo tanto, atribuible a dos elementos aparentemente contradictorios. Por una parte, el alto grado de institucionalización política⁷⁷ logrado mediante una moderna

⁷⁴ Helmut Kohl (1974), p. 17.

⁷⁵ Esta información la proporciona Hans Schreiner, quien fuera su portavoz. Véase Theobald Gross (24 de junio 1969), "Sprechstunden für jedermann. Der Staat hat ein Gesicht bekommen", *Saarbrücker Zeitung*, 28 de junio 1969.

⁷⁶ Véase, por ejemplo, el artículo del alcalde de Maguncia, del SPD, Jockel Fuchs (1990), pp. 147-159 y también su artículo "Das Pfeifenkabinett" en el libro de Filmer y Schwan (1990) pp. 153-155.

⁷⁷ Véase Panebianco (1991).

maquinaria partidaria y el uso de técnicas modernas técnicas de análisis y acción política. Por la otra, un alto grado de personalización de la política, reflejado en un Kohl que está cerca de la gente y personalmente preocupado de sus problemas. Dadas estas habilidades de Kohl como dirigente, difícilmente puede sorprender que la CDU haya revertido la tendencia electoral decreciente que tenía en el Land una vez que éste asumió la dirección del partido en 1966. En 1971 la CDU logró un respaldo de 50%, y en 1975 subió al 53,9%, el porcentaje más alto que la CDU ha logrado en una elección regional (véase Cuadro N° 3).

CUADRO N° 3: RESULTADOS DE LAS ELECCIONES AL LANDTAG
DE RENANIA-PALATINADO
1947-1987 (en %)

	1947	1951	1955	1959	1963	1967	1971	1975	1979	1983	1987
CDU	47,2	39,2	46,8	48,4	44,4	46,7	50,0	53,9	50,1	51,9	45,1
SPD	34,3	34,0	31,7	34,9	40,7	36,8	40,5	38,5	42,3	39,6	38,8
KPD	8,7	4,3	3,2	—	—	—	0,9	0,5	0,4	0,2	0,1
FDP	—	16,7	12,7	9,7	10,1	8,3	5,9	5,6	6,4	3,5	7,3
NDP	—	—	—	—	—	6,9	2,7	1,1	0,7	0,1	0,8
Verdes	—	—	—	—	—	—	—	—	—	4,5	5,9
BHE	—	1,9	1,8	1,4	—	—	—	—	—	—	—
Otros	9,8	3,9	3,9	5,6	4,7	1,2	—	0,3	0,1	0,1	2,0

Fuente: Claus A. Fischer, *Wahlhandbuch für die Bundesrepublik Deutschland* (Paderborn: Verlag Ferdinand Schöningh, 1990), Vol. II.

3. La renovación programática

Los partidos tradicionales no necesitaban disponer de un programa coherente porque su éxito se basaba en la confianza personal que despertaba el líder en la población. El partido moderno, por contraste, requiere de personas e ideas que sean capaces de movilizar a sus militantes y activistas y que sean atractivos para amplios sectores de la población. De allí la importancia de preparar un programa coherente y renovarlo periódicamente. La renovación programática se apoya en dos pilares fundamentales y a veces contradictorios. El primero consiste en la fidelidad a la historia y tradiciones del partido, y el segundo es la capacidad de dar respuestas

adecuadas a los problemas sociales nuevos que enfrenta un amplio rango de grupos sociales con intereses muy diversos.

Kohl se abocó a reformar el programa del partido tan pronto como se convirtió en presidente de la CDU en la región del Palatinado, y el congreso regional de 1965 (Bezirksparteitag), bajo el lema “Legado y Tareas”, estuvo destinado a este esfuerzo⁷⁸. El congreso se inició con una conferencia de la profesora Elizabeth Noelle-Neumann, directora del Allensbach Demoskopie Institute, uno de los principales centros de opinión pública de Alemania. Ella basó su presentación en un análisis de la elección del Bundestag de 1965 en el marco más amplio de los cambios sociales y económicos de la posguerra. En esencia, explicó a los delegados los cambios en la base de apoyo social de la CDU. Noelle-Neumann ha sido asesora de Kohl desde esa época, pues él reconoce que las encuestas “son una gran ayuda para los políticos y los partidos”⁷⁹ que desean comprender las necesidades de sus electores.

Siendo ya ministro presidente, Kohl desarrolló un programa nuevo bastante ambicioso que revelaba su intuición de los cambios sociales que se estaban gestando en Alemania. Él planteaba que la CDU construiría una “democracia dinámica” basada en principios cristianos que buscaría “atender las preocupaciones de los pequeños grupos que no pueden cuidar de sus intereses en grandes organizaciones”. Esta democracia también “apoyaría al hombre común, [y] promovería la ayuda y solidaridad hacia los pueblos del Tercer Mundo en América Latina, África y Asia”⁸⁰. El nuevo programa incluía además la intención de desarrollar políticas en favor de la mujer y de los jóvenes⁸¹. Por ejemplo, la CDU promovió reformas al sistema educacional con el fin de permitir a la mujer incorporarse al mundo del trabajo⁸². Estas reformas se insertan en una agenda de políticas sociales más amplia que abarcaba lo que se dio en llamar “la nueva cuestión social”.

Los esfuerzos de Kohl por renovar el programa del partido aumentó su prestigio a nivel federal, lo que le ayudó a ser designado en 1970 como presidente de la Comisión Programática de la CDU. El informe de la Comisión fue presentado en el Congreso de Saarbrücken de 1971, donde Kohl se presentó como candidato a presidente compitiendo contra Barzel⁸³.

⁷⁸ Véase tanto el texto de la conferencia como la introducción escrita por Kohl y las conclusiones, en CDU, “Erbe und Auftrag” (1965), pp. 11-24.

⁷⁹ Grusswort des Bezirksvorsitzenden Dr. Helmut Kohl an Frau Prof. Dr. Elizabeth Noelle-Neumann [Palabras de presentación del presidente de la CDU del Palatinado a la profesora señora Dra. Elizabeth Noelle-Neumann], en CDU, “Erbe und Auftrag”, p. 10.

⁸⁰ Helmut Kohl (1970), p. 8.

⁸¹ Ibidem, p. 11.

⁸² Ibidem, p. 12.

⁸³ Peter Haungs, “Rheinland-Pfalz im Bundesstaat” (1986c).

4. La búsqueda de un aliado estratégico

No basta disponer de los mejores equipos políticos, de un moderno aparato partidario y de las mejores ideas, si acaso no se cuenta con un aliado estratégico para alcanzar la mayoría absoluta y poder así formar un gobierno. De allí que el cuarto elemento para la modernización de la CDU radicaba en buscar el apoyo del FDP. Como ya hemos visto, Peter Altmeier había intentado gobernar por sí solo, pero se vio obligado a buscar el respaldo del Partido Liberal Demócrata (FDP) en 1963 al perder la mayoría absoluta de los escaños.

Es interesante tener en cuenta que Kohl comenzó a acercarse al FDP en un momento aparentemente poco favorable. Entre 1966 y 1969, la CDU gobernó a nivel federal en alianza con el SPD, y después pasó por primera vez a la oposición, perdiendo poder ante una coalición SPD-FDP. No obstante, Kohl mantuvo su tesis de que una coalición con el FDP era la clave para recuperar el poder político a nivel federal. De hecho, fue el primer político de peso dentro de la CDU en sostener esta tesis, y al hacerlo claramente puso en entredicho la “Gran Coalición” de 1966 con el SPD. Sin embargo, sus primeros intentos por formar una coalición con el FDP en 1969 no prosperaron⁸⁴.

Kohl desarrolló de manera sistemática una política de acercamiento a este partido basada principalmente en dos métodos. Primero, cultivó un área política de interés para los liberales, como fue la reforma del sistema educacional, con la supresión de los colegios confesionales. Ésta era una antigua aspiración liberal en un Land católico y que Altmeier no había acogido⁸⁵. Los liberales también estaban interesados en reformar el sistema administrativo del Land; esto implicaba simplificar su estructura organizativa y perfeccionar los mecanismos de análisis y toma de decisiones⁸⁶. Estas reformas, pese a encontrar resistencia entre algunos sectores de la administración y de la población, no perjudicaron políticamente a Kohl en el Land, pues su partido obtuvo la mayoría absoluta en las elecciones de 1971⁸⁷.

⁸⁴ La noche de la derrota en las elecciones al Bundestag de 1969, Kohl llamó a Hans Dieter Genscher e intentó infructuosamente convencerlo de formar un gobierno de coalición CDU-FDP. Véase Frank Hermann (1976), p. 114. Kohl destaca que él fue uno de los pocos políticos que se opusieron a la “Gran Coalición” en 1966. *Welt am Sonntag*, 14 de enero 1966, p. 75.

⁸⁵ Kohl manejó este tema con suma habilidad, sin crear resentimientos ni en los católicos ni en la jerarquía de la Iglesia Católica. Kohl mantuvo estrechas relaciones con el obispo de la diócesis, cuya sede estaba en la ciudad de Maguncia.

⁸⁶ La política de reformas es reconocida como uno de sus principales logros. Véase Eduard Neumaier (1973).

⁸⁷ Peter Haungs (1986b).

El segundo método de acercamiento implicaba que Kohl mantuviera buenas relaciones con los dirigentes liberales tanto a nivel federal como del Land. Se reunía regularmente con Hans Dietrich Genscher, por entonces ministro del interior federal y, desde 1974, ministro de relaciones exteriores y más tarde presidente del partido⁸⁸. El momento más importante en este *rapprochement* hacia el FDP se produjo en el Bundesrat durante el otoño de 1975, en el debate sobre los tratados con Polonia. Su aprobación requería de los votos de la CDU, y esto se logró junto con el apoyo de los Länder gobernados por la CDU⁸⁹.

Kohl demostró su firme determinación de consolidar una alianza fuerte con el FDP prometiendo a sus futuros aliados, antes de las elecciones del Land de 1971, que formaría un gobierno de coalición independientemente del resultado electoral. Esta promesa garantizaba la participación del FDP en el gabinete aun en el caso que la CDU obtuviera una mayoría absoluta⁹⁰. Muchos observadores pensaron que esta promesa era poco sabia en términos políticos, casi como extenderle al FDP un cheque en blanco. El hecho de que, en ese momento, el FDP todavía fuera parte de una coalición de gobierno a nivel federal con el SPD hacía que la decisión de Kohl pareciera aún más inconveniente. No obstante, Kohl siguió convencido de que sólo con el apoyo electoral del FDP podía el partido aspirar a recuperar el poder y acceder él a la cancillería federal⁹¹. La elección efectivamente le dio a la CDU una mayoría absoluta en el Landtag, pero Kohl cumplió su promesa y nombró a Hans Friedrichs (del FDP) como secretario de estado del ministerio de economía⁹². (Friedrichs será más tarde ministro federal de Economía del gobierno SPD-FDP encabezado por Helmut Schmidt, y una de las más destacadas personalidades de su partido)⁹³.

Esta cooperación sin precedentes entre el FDP y la CDU le reportaría al partido enormes beneficios. En 1976, por ejemplo, los parlamentarios de la FDP en Baja Sajonia votaron a favor del candidato de la CDU a ministro presidente, Hans Albrecht, y en contra del SPD, su aliado a nivel federal. Este fue el primer vuelco importante del FDP hacia la CDU, y reforzó el convencimiento que tenía Kohl de que una alianza CDU-FDP

⁸⁸ Frank Hermann (1976), p. 114.

⁸⁹ Peter Haungs (1986c).

⁹⁰ "CDU, Rechenschaftsbericht des Landesvorsitzenden Dr. Helmut Kohl", MdL, CDU, 16. *Landesparteitag* [Cuenta del presidente estadual Dr. Helmut Kohl, XVI Congreso regional] (Ludwigshafen: 23-24 de mayo 1970), pp. 8-9.

⁹¹ Ralf Richard Koerner (1970).

⁹² Willibald Hilf (1987), p. 74.

⁹³ Frank Hermann (1976), p. 114.

reportaría enormes beneficios políticos⁹⁴. Sin embargo, el líder de la CSU, Franz Josef Strauss, cuestionó esta política de alianza con el FDP; sostuvo que la coalición CDU/CSU no necesitaba al FDP para acceder al poder. Por el contrario, creía que esto se lograría fundamentalmente mediante una fuerte confrontación con el SPD. Cuando Strauss rompió la bancada CDU/CSU en 1976, lo hizo con este propósito en mente. Intentó formar una mayoría absoluta extendiendo la CSU a nivel federal más allá de los límites territoriales de Baviera, creyendo que al hacerlo el FDP perdería su calidad de partido indispensable en la formación de una coalición. Sin embargo, como ya hemos dicho, Strauss fracasó en su intento de quebrar la bancada; la victoria de Kohl no sólo le ayudó a consolidar su propio poder dentro de la CDU/CSU, sino también su política de alianza con el FDP.

Como resultado de la coalición de Maguncia y de la política de incrementar la importancia del FDP, Kohl finalmente recuperó el poder para los demócratas cristianos en 1982 a través de un voto de censura contra el canciller Helmut Schmidt, algo que Barzel no había podido lograr diez años antes. A su regreso al poder, la CDU se encontraba liderada por un político que la había transformado totalmente en un partido de masas moderno.

5. De “Barón” a líder de la CDU a nivel federal

Tal como Konrad Adenauer y Kurt Georg Kiesinger en la CDU y como Willy Brandt en el SPD, Kohl se convirtió en un líder nacional luego de ser un exitoso líder regional. Kohl había logrado modernizar el partido y convertirlo en una poderosa fuerza política, y durante su administración regional llevó a cabo reformas significativas que modernizaron también su Land. En síntesis, Kohl era un “reformador”, una reputación que ya antes le había hecho ganar el apoyo de los jóvenes de la Junge Union y de la organización de estudiantes universitarios (RCDS) de la CDU, que vieron en él al líder capaz de reconstruir el partido. De allí que cuando Kohl se presentó como candidato a la presidencia de la CDU contra Rainer Barzel, no estaba dando un salto en el vacío, sino que era el paso natural de su carrera política. Una encuesta del Instituto de Opinión Pública de

⁹⁴ Kohl cultivó los contactos personales con los dirigentes del FDP durante su período como líder de la oposición. Por ejemplo, se reunía regularmente con Hans Dietrich Genscher, quien lo mantenía al tanto de todos los acontecimientos importantes en política exterior en su calidad de jefe de la bancada CDU-CSU. Nadie consideraba sorprendentes o inusuales estas reuniones.

Allensbach mostró a Kohl superando a Barzel por un 39% contra 34%. Este nivel de apoyo era un logro notable considerando que Barzel había sido líder de la oposición los últimos ocho años⁹⁵.

Por primera vez en la historia de la CDU, en 1971 hubo una verdadera contienda en la elección entre dos candidatos. Kohl sabía que el partido necesitaba las reformas que él ya había comenzado a implementar en su Land, y que aun si perdía ante Barzel, mejorarían sus posibilidades futuras. Tenía el convencimiento de que Barzel no era el hombre adecuado para reformar a la CDU y que no tendría éxito como presidente del partido⁹⁶. Kohl era considerado un hombre de partido, que ofrecía más que Barzel, quien era reputado como una persona fría, sin capacidad de formar equipos y generar mística para la movilización política⁹⁷. La candidatura de Kohl era bien vista por el presidente saliente de la CDU, Kurt Georg Kiesinger, con quien Kohl había desarrollado una estrecha relación y era también apoyada por el secretario general de la CDU, Bruno Heck, y por el ex ministro de Adenauer, Gerhard Schröder, a quien Kohl propuso como candidato al cargo de canciller federal.

En definitiva, Barzel se impuso sobre Kohl por 344 votos contra 174. Este resultado era menor al esperado por Kohl, pero sí le permitió obtener la primera mayoría en las elecciones para vicepresidente, cargo que confirmó su posición como el número dos del partido y, por lo tanto, sucesor natural de Barzel⁹⁸.

Barzel se vio obligado a dejar la presidencia antes de lo esperado por Kohl, sólo un año después de su elección. La razón fue que la bancada CDU/CSU rechazó su propuesta de apoyar el ingreso de Alemania Occidental a las Naciones Unidas, incluso después de que la moción había sido aprobada por el Vorstand (ejecutivo) de la CDU⁹⁹. Aunque su fracaso en el parlamento precipitó su caída, su posición política ya estaba debilitada tras el fallido voto de censura contra Willy Brandt. El error de cálculo de Barzel

⁹⁵ Klaus Rudolf Dreher (1971a).

⁹⁶ Para un buen análisis de los problemas de la CDU en esa época, véase Hans Leo Baumanns y Wolfgang Bergsdorf (1971), pp. 3-22.

⁹⁷ Un retrato de los candidatos se encuentra en el *Saarbrücken Landeszeitung*, 4 de octubre 1971. Rudolf Lambrecht describe a Barzel como un "später Preusse" ("un prusiano de la vieja escuela") y Alfons König llama a Kohl "Mann der Partei" ("hombre del partido").

⁹⁸ Los resultados de las elecciones se encuentran en Klaus Rudolf (1971b). Antes del Congreso, no estaba claro el triunfo de Barzel: "Das Rennen ist offen", *Hamburger Abendblatt*, 4 octubre 1971.

⁹⁹ Véase Wolfgang Jäger (1986), pp. 102-107.

se reflejó en un dramático descenso electoral de la CDU en las elecciones parlamentarias de 1972, celebradas a raíz de esta moción fallida¹⁰⁰.

Luego de la caída de Barzel, Kohl fue el único candidato a la presidencia del partido en el congreso celebrado en Bonn en junio de 1973. Obtuvo 520 de los 600 votos de los delegados, 51 votos en contra y 29 abstenciones¹⁰¹. Curiosamente, Kohl no fue quien obtuvo más votos en el congreso, pues Kurt Biedenkopf, que postulaba a secretario general del partido por proposición del mismo Kohl, obtuvo nueve más, es decir, 529. Gerhard Stoltenberg fue elegido vicepresidente con bastantes más votos, 547, y el candidato más ovacionado fue Karl Carsten, el nuevo líder de la bancada CDU/CSU¹⁰². Kohl tenía un largo camino por delante para consolidar su posición dentro del partido, y en su discurso de aceptación lo admitió al decir que se dedicaría a su nueva tarea con energía y perseverancia¹⁰³.

6. Kohl en los años 90:

Continuidad de los recursos de liderazgo político

El propósito de este artículo ha sido identificar las constantes del liderazgo de Kohl, mediante un examen atento de una de las etapas claves de su carrera política, esto es, su etapa inicial en el Land. En esta sección deseo analizar estos mismos elementos, pero a nivel federal durante los años recientes de gobierno de la CDU en Alemania.

El lector debe tener en claro que estamos hablando de *continuidades* al estilo de Kohl. Los principales rasgos de su liderazgo —sus recursos básicos— constituyen una constante presente en todas las etapas de su carrera. Kohl trabajó en cada una de las cuatro políticas que hemos discutido desde sus inicios en Maguncia, y ha continuado haciéndolo incluso en los últimos años.

Kohl ha seguido prestando constante atención al tema de la renovación de la elite del partido. Incorporó a nuevos políticos, tales como

¹⁰⁰ Rainer Barzel nos hace su propio relato en su libro *Geschichten aus der Politik* (1987), pp. 150-162. Su discurso de renuncia a la presidencia de la CDU ante el Bundesversammlung está publicado como folleto. Véase Rainer Barzel (1973). Sobre su derrota, véase Arnulf Baring (1982), pp. 416-420.

¹⁰¹ Kleinmann (1993), p. 353.

¹⁰² Uwe-Karsten Heye (1973); también Fritz Richert (1973).

¹⁰³ Friedrich Karl Fromme (1973). Él escribe que “las capacidades de liderazgo de Kohl no pueden ser subestimadas”.

Wolfgang Schäuble en los años 80, que fue nombrado ministro de la cancillería federal, luego ministro del interior y, posteriormente, líder de la bancada. En 1985 Kohl también designó a la profesora Rita Süssmuth como sucesora de Heiner Geissler en el cargo de ministro de la juventud, familia y salud. Süssmuth fue elegida a continuación como presidenta de la Organización Femenina de la CDU, y ha sido presidenta del Bundestag desde 1989. El catedrático de economía Klaus Töpfer fue designado ministro del medio ambiente a fines de los años 80, iniciando así lo que ha sido una exitosa carrera política. Angela Merkel, de Alemania Oriental, fue nombrada ministra de la mujer y se convirtió en vicepresidenta del partido después de la reunificación alemana. A estos nombres es posible agregar muchos otros, tales como Jürgen Rüttgers y Claudia Nolte, ambos dirigentes nuevos que emergieron en el segundo gabinete después de la caída de la RDA. Kohl también ha tratado de crear espacios para políticos de diferentes Länder con largas trayectorias en el seno de la CDU. Algunos ejemplos incluyen a Friederich Bohl, ministro de la cancillería federal, que es dirigente de la CDU en Hessen, y Mathias Wissman, ministro de transporte, presidente de una de las principales organizaciones territoriales de la CDU en Baden-Württemberg, quien por muchos años encabezó a la JU federal y apoyó a Kohl en su fallido intento por asumir la dirección del partido en 1971.

La preocupación por la afiliación y por perfeccionar la organización del partido se ha expresado en múltiples iniciativas para captar adherentes y votantes de diversos estratos sociales, especialmente jóvenes y mujeres. La labor de los secretarios generales encargados de implementar estas políticas es evaluada con regularidad según su eficiencia en el cumplimiento de las metas. Después de Geissler, asumió como secretario general Volker Rühe (1989-1991), quien no pudo consolidar su posición debido a las enormes dificultades de organizar al partido en Alemania Oriental después de la reunificación. Fue sucedido por Peter Hintze, un joven sacerdote protestante de Königswinter, un pequeño pueblo cerca de Bonn, que había sido secretario de estado en el Ministerio de la Mujer y la Juventud. Las propuestas en favor de una discriminación positiva del partido con respecto a las mujeres fueron derrotadas en el Congreso de Karlsruhe de octubre de 1995¹⁰⁴; sin embargo, estas propuestas se insertaron en una estrategia general para obtener un mayor apoyo de estos grupos.

La preocupación programática se reflejó en la labor de una comisión especial que preparó una nueva plataforma aprobada en el Congreso de Düsseldorf de 1994. Esta nueva declaración de principios incluyó un res-

¹⁰⁴ La enmienda fracasó por sólo cinco votos. Véase Siegmur Schilling (1995).

paldo a la cuestión ecológica como componente integral de un programa económico, al que se denominó “economía social ecológica de mercado”.

Por último, el FDP ha continuado apoyando a la CDU, incluso luego de la difícil tarea que tuvo el partido con posterioridad a la sorpresiva renuncia de Hans Dieter Genscher como ministro de relaciones exteriores y de Otto Graf Lambsdorf como presidente del partido. Sin la ayuda de la CDU, el FDP difícilmente habría superado la barrera del 5% en las elecciones de 1994.

Ciertos dirigentes están capacitados para desempeñarse bien en ciertos escenarios políticos pero no en otros cuando las condiciones iniciales cambian¹⁰⁵. La derrota de Winston Churchill en las primeras elecciones generales de Inglaterra después de la guerra, y la renuncia de Adolfo Suárez al gobierno de España en 1981 luego de la transición a la democracia, constituyen dos ejemplos paradigmáticos de líderes incapaces de adaptarse a circunstancias cambiantes, incluso después de haber llevado a cabo labores de trascendental importancia en la cúspide de sus carreras¹⁰⁶. Es decir, incapaces de desarrollar nuevas habilidades en un contexto distinto de aquél en el cual lograron los mayores éxitos. Por contraste, Helmut Kohl ha sabido desenvolverse exitosamente en diferentes escenarios durante las últimas cuatro décadas. Como resultado, la capacidad de liderazgo que demostró durante el período de la reunificación alemana en 1989-1990 difícilmente podría considerarse una novedad. De hecho, esos años representan la cima de un líder que comenzó a pulir sus habilidades mucho antes.

No existe mejor ejemplo del dinamismo y capacidad de adaptación del liderazgo de Kohl que su habilidad para lograr que Roman Herzog fuera electo como presidente federal luego de su fracasada iniciativa para elegir a Steffen Heitmann, un candidato de Alemania del Este. El apoyar a Heitmann, según el mismo Kohl ha confesado, fue “el mayor error” de su vida¹⁰⁷, pero Kohl se rehízo luego de esta derrota recurriendo a Herzog, un hombre que le debía su carrera política.

En la actualidad, el liderazgo de Kohl enfrenta nuevos desafíos. Estos surgen no sólo de la crisis del Estado de bienestar alemán (asistencia social) y del nivel de competitividad de su economía (Standort Deutschland), sino también del dilema de definir bien cuándo debe abandonar la dirección de la CDU y el cargo de canciller. Durante la campaña con

¹⁰⁵ Véase Wolfgang Bergsdorf (1988). Bergsdorf, un colaborador de Kohl desde 1971, hace un análisis del liderazgo que es implícitamente una reflexión sobre el mismo Kohl.

¹⁰⁶ Carlos Huneeus (1985).

¹⁰⁷ “Kohls grösste Panne”, *Der Spiegel* N° 42, (1993), pp. 18-22.

motivo de las elecciones federales de 1994, Kohl anunció que no se presentaría como candidato en las próximas elecciones, programadas para 1998. Esto fue rechazado en forma casi unánime por los dirigentes de su propio partido y también de la CSU, que en diversas ocasiones han sido muy críticos de algunas de sus decisiones. Kohl anunció formalmente en abril de 1997 que será candidato en las elecciones parlamentarias de 1998. Todos han terminado reconociendo la fortaleza de su liderazgo y la dificultad de encontrar un remplazante adecuado. El manejo de su propia transición será el desafío final que deberá enfrentar la carrera política de Kohl, ya sea en 1998 o más tarde, si logra ganar nuevamente las elecciones. En este desafío se verá involucrada su propia experiencia personal, cuando él y otros jóvenes miembros de la CDU se alzarán contra el liderazgo de Altmeier aduciendo que había ocupado el cargo por demasiado tiempo. En síntesis, un examen atento de la carrera política de Kohl en Maguncia es iluminador no sólo de su pasado, sino también de su presente y su futuro.

BIBLIOGRAFÍA

- Appel, Reinhard (ed.). *Helmut Kohl im Spiegel seiner Macht*. Bonn: Bouvier, 1990.
- Baring, Arnulf. *Machtwechsel. Die Ära Brandt-Scheel*. Stuttgart: DVA, 1982.
- Barrey, Knut. "Berufliche Bildung und Reform der Parteiarbeit". *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 31 de agosto 1973.
- Barzel, Rainer. *Geschichten aus der Politik*. Frankfurt/Main: Ullstein, 1987.
- . *Zur Sache. Rede vor dem Bundesvorstand der CDU am 12. Mai 1973b* [Discurso al Bundesvorstand de la CDU, 12 de mayo de 1973].
- Baummanns, Hans Leo y Bergsdorf, Wolfgang. "CDU im dritten Jahrzehnt". *Aus Politik und Zeitgeschichte*, B40 (1971).
- Bergsdorf, Wolfgang. "Politische Führung in der liberalen Demokratie". En *Über die Macht der Kultur*. Stuttgart: DVA, 1988.
- Bickerich, Wolfram. *Der Enkel: Analyse der Ära Kohl*. Düsseldorf: ECON, 1995.
- Bissinger, Manfred y Jörges, Hans-Ulrich. *Der unbequeme Präsident Roman Herzog*. Hamburg: Hoffman und Campe, 1994.
- Bölling, Klaus. *Die letzten 30 Tage des Kanzlers Helmut Schmidt*. Reinbeck: Rowohlt, 1982.
- Caciagli, Mario. "¿Caída o persistencia del Partido de Inscritos? El caso de la CDU". *Opciones* 5 (1985).
- . "La CDU/CSU: Partido del cancellere?". *Europa/Europe*, Nº 2-3 (1995).
- Cavalli, Luciano. *Il capo carismatico*. Bologna: Il Mulino, 1981.
- CDU. "Erbe und Auftrag". Bezirksparteitag der Pfälzischen CDU am 6. und 7. November 1965 in Speyer. Referate und Berichte [*Legado y mandato*. Congreso regional de la CDU del Palatinado, 6 y 7 noviembre 1965, Speyer, ponencias e informes].

- . “Rechenschaftsbericht des Landesvorsitzenden Dr. Helmut Kohl”. Mdl., *CDU*, 16. *Landesparteitag*, Ludwigshafen: 23-24 de mayo 1970 [Cuenta del presidente estadual Dr. Helmut Kohl. *CDU XVI Congreso estadual*].
- . *Anlage zum Rechenschaftsbericht des Landesvorsitzenden*. XVII *CDU Landesparteitag*, Rheinland-Pfalz, 23-24 septiembre 1972 [Anexos al informe del presidente estadual].
- . “Neue soziale frage”. Dokumentation vorgelegt von Staatsminister Dr. Heiner Geissler, Vorsitzender des Bundesfachausschusses für Sozialpolitik der *CDU*, 5, noviembre 1975 [“Nueva cuestión social”. Documentación presentada por el secretario de Estado Dr. Heiner Geissler, presidente de la Comisión federal de política social de la *CDU*].
- . *Beschluss des 18. Landesparteitages der CDU Rheinland-Pfalz* [Resolución del XVIII Congreso estadual].
- Clemens, Clay. “The Chancellor as Manager: Helmut Kohl, the *CDU* and Governance in Germany”. *West European Politics*, Vol. 17, Nº 4 (1994).
- Conradt, David P. *The German Polity*. Nueva York: Longman, 5a edición y 3a edición, 1993 y 1986.
- “Das Rennen ist offen”. *Hamburger Abendblatt*, 4 octubre 1971.
- “Der neue Mann”. *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 13 de junio 1973.
- Der Spiegel* Nº 49, 29 noviembre 1976.
- . Nº 49, 1993.
- “Die Ära Kohl geht zu Ende”. *Quick* (1979). Reproducido en Bernhard Vogel (comp.), *Das Phänomen: Helmut Kohl im Urteil der Presse 1960-1990*. Stuttgart: DVA, 1990.
- Die Welt*, 25 de septiembre de 1972.
- Donhoff, Marion Gräfin. *Deutschland. Deine Kanzler*. Munchen: Goldmann Verlag, 1992.
- Dreher, Klaus Rudolf. “Die *CDU*-Prominenz ist aufmarschiert”. *Süddeutsche Zeitung*, 4 de octubre 1971a.
- . “Barzel wirbt um junge Wähler”. *Süddeutsche Zeitung*, 6 de octubre 1971b.
- . *Rainer Barzel. Zur Opposition verdammt*. München: List Verlag, 1972.
- . “Die Jungen drängen in den Bundestag”. *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 29 marzo 1965. Citado por Hackel, *Die Auswahl des politischen Nachwuchses in der Bundesrepublik Deutschland. Die Junge Union als Sprungbrett für politische Karriere in der CDU*. Stuttgart: Verlag Bonn Aktuell, 1976, p. 258.
- . “Wie alles begann” [entrevista a Hanns Schreiner]. *Süddeutsche Zeitung, Magazin* Nº 48 (1994), pp. 10-18.
- Edinger, Lewis. *Kurt Schumacher: A Study in Personality and Political Behavior*. Stanford: Stanford University Press, 1963.
- . (ed.). *Political Leadership in Industrial Societies*. Nueva York: John Wiley, 1967.
- Filmer, Werner y Schwann, Heribert. *Helmut Kohl*. Düsseldorf: ECON Verlag 1990, versión actualizada de la edición original de 1985.
- . *Roman Herzog. Die Biographie*. München: C. Bertelsmann, 1994.
- Fischer, Claus A. (ed.). *Wahlhandbuch für die Bundesrepublik Deutschland*, Paderborn: Verlag Ferdinand Schöningh, 1990.
- Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 11 de junio 1956. Citado por Hackel en *Die Auswahl des politischen Nachwuchses in der Bundesrepublik Deutschland. Die Junge Union als Sprungbrett für politische Karriere in der CDU*. Stuttgart: Verlag Bonn Aktuell, 1976, p. 244.

- . 25 de mayo de 1970.
- Fromme, Friedrich Karl. "Wie die CDU die Konsequenzen aus ihrer Niederlage zog". *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 14 de junio de 1973.
- Fuchs, Jockel. "Das Pfeifenkabinett". En Werner Filmer y Heribert Schwan, *Helmut Kohl*. Düsseldorf: ECON Verlag 1990b, versión actualizada de la edición original de 1985.
- . "Rheinland-pfälzische Jahre". En Reinhard Appel (ed.), *Helmut Kohl im Spiegel seiner Macht*. Bonn: Bouvier, 1990.
- Gaus, Günter. "Helmut Kohl-Machtantritt in Etappen". *Christ und Welt*, 23 de junio de 1967, p. 38. Reproducido en Bernhard Vogel (ed.), *Das Phänomen. Helmut Kohl*, pp. 34-39.
- Greenstein, Fred I. *The Hidden-Hand Presidency: Eisenhower as a Leader*. Nueva York: Basic Books, 1982.
- Gross, Thebald. "Schlangen bei Kohl". *Rheinzeitung*, Coblenza, 24 de junio de 1969.
- Hackel, Wolfgang. *Die Auswahl des politischen Nachwuchses in der Bundesrepublik Deutschland. Die Junge Union als Sprungbrett für politische Karriere in der CDU*. Stuttgart: Verlag Bonn Aktuell, 1976.
- Harmel, Robert; Heo, Ok; Tan, Alexander; y Janda, Kenneth. "Performance, Leadership, Factions, and Party Change: An Empirical Analysis". *West European Politics*, Vol. 8, N° 1 (1995).
- . "Helmut Kohl". En Walther L. Bernecker y Volker Dotterweich (comp.) *Persönlichkeiten und Politik in der Bundesrepublik Deutschland*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, 1982.
- . "Die Christliche Demokratische Union Deutschlands (CDU) und die Christliche Soziale Union in Bayern (CSU)". En Han-Joachim Veen (comp.), *Christlich-demokratischen und konservative Parteien in Westeuropa 1*. Paderborn: Ferdinand Schöningh, 1983.
- . "Die CDU: Krise einer modernisierten Volkspartei? Entwicklung und Probleme der Parteiorganisation". En Hiltrud Nassmacher et al., *Parteien in der Bundesrepublik Deutschland*. Stuttgart: Verlag W. Kohlhammer, editado por el Landerszentrale für Politische Bildung Baden-Württemberg, 1984.
- . "Kanzlerdemokratie in der Bundesrepublik Deutschland: von Adenauer bis Kohl". *Zeitschrift für Politik* Vol. 33 (1986a).
- . "Regierung und Opposition". En *40 Jahre Rheinland-Pfalz. Eine politische Landeskunde*. Maguncia: Verlag H. Schmidt, 1986b.
- . "Rheinland-Pfalz im Bundesstaat". En *40 Jahre Rheinland-Pfalz. Eine politische Landeskunde*. Maguncia: Verlag H. Schmidt, 1986c.
- . "Die CDU: Prototyp einer Volkspartei". En Alf Mintzel y Heinrich Oberreuter (comp.), *Parteien in der Bundesrepublik Deutschland*. Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung, 1990.
- . "Parteipräsidien als Entwicklungszentren der Regierungspolitik - das Beispiel der CDU". En Hartwich y Wewer (comp.) *Regieren in der Bundesrepublik 2. Formelle und informale Komponenten des Regieren*. Opladen: Leske & Budrich, 1991.
- Heidenheimer, Arnold J. *Adenauer and the CDU: The Rise of the Leader and the Integration of the Party*. La Haya: Nijhoff, 1960.
- Hermann, Frank. *Helmut Kohl. Vom Kurfürst zum Kanzler*. Stuttgart: Bonn Aktuell, 1976.
- Hermans-Hillesheim, Susanne. "Seilschafen". En Filmer y Schwann, *Helmut Kohl*. Düsseldorf: ECON Verlag 1990, versión actualizada de la edición original de 1985.
- Hertz-Eichenrode, W. "Das Ende der Ära Kohl". *Die Welt* (1979).

- Heye, Uwe-Karsten. "Der Riese aus Mainz führt trefflich Regie". *Süddeutsche Zeitung*, 13 de junio 1973.
- Hilf, Willibald. "Ministerpräsident Helmut Kohl". En *Rheinland-Pfalz persönlich: Erinnerungen u. Begegnungen*. Maguncia: Editado por Sparkassen-und Giroverband Rheinland-Pfalz, 1987.
- Hintze, Peter y Langguth, Gerd (eds.). *Helmut Kohl. Der Kurs der CDU*. Stuttgart: DVA, 1993.
- Huneus, Carlos. *La Unión de Centro Democrático y la transición a la democracia en España*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas-Siglo XXI Editores, 1985.
- Immerfall, Stefan. "Rezension. Die letzte Dekade westdeutscher Parteienforschung-zur Analogie der Defizite von Parteien und Parteienforschung". *Zeitschrift für Parlamentsfragen*, Vol. 23 N° 1 (1992).
- . "Parteienforschung in der Parteienkrise", *Politische Vierteljahresschrift*, Vol. 35 N° 3 (1994), pp. 480-492.
- Ionescu, Ghuita. *Leadership in an Interdependent World: The Stewardship of Adenauer, de Gaulle, Thatcher, Regan, and Gorbachev*. Londres: Longman, 1991.
- Jäger, Wolfgang. "Die Innenpolitik der sozial-liberalen Koalition 1969-1974". En el libro K.D. Bracher, W. Jäger y W. Link *Geschichte der Bundesrepublik Deutschland. Republik im Wandel 1969-1974*. Stuttgart: DVA, 1986.
- . *Wer regiert die Deutschen?* Osnabrück: Fromm, 1994.
- Kitschelt, Herbert. *The Transformation of European Social Democracy*. Cambridge: Cambridge University Press, 1994.
- Kleinmann, Hans-Otto. *Geschichte der CDU*. Stuttgart: DVA, 1993.
- Koerner, Ralf Richard. "Kohl macht der FDP ein Blankoangebot". *Rheinzeitung* (Koblenz), 25 mayo 1970.
- Kohl, Helmut. "Plädoyer für die 'Dynamische Demokratie'". En *Christlich-Demokratische Union. Landesverband Rheinland-Pfalz*. Rechenschaftsbericht des CDU-Landesvorsitzenden von Rheinland-Pfalz, Dr. Helmut Kohl, auf dem 16. Landesparteitag der CDU Rheinland-Pfalz in Ludwigshafen ["Informe por una democracia dinámica" en *CDU-Renania-Palatinado*, cuenta del presidente estadual al XVI Congreso de la CDU de Renania-Palatinado] (23-24 de mayo 1970).
- . "Wir schauen nach vorn". 19. Landesparteitag der CDU, Landesverband Rheinland-Pfalz ["Miramos hacia adelante", XIX Congreso de la CDU estadual de Renania-Palatinado], Coblenza, 30-31 de agosto 1974.
- "Kohls grösste Panne". *Der Spiegel* N° 42 (1993), pp. 18-22.
- Langguth, Gerd. "Helmut Kohl als Parteivorsitzender". En Hintze y Langguth (eds.) *Helmut Kohl, Der Kurs der CDU*. Stuttgart: DVA, 1993.
- Laurien, Hanna-Renate. "Damenwahl-mein Weg durch die CDU". En Renate Hellwig (ed.), *Unterwegs zur Partnerschaft*. Stuttgart: Seewald Verlag, 1981.
- Lipset, Seymour Martin; Trow, Martin y Coleman, James. *Union Democracy*. Nueva York: The Free Press, 1956.
- Lipset, Seymour Martin y Rokkan, Stein. "Cleavage Structures, Party Systems, and Voter Alignments: An Introduction". En Lipset y Rokkan (eds.), *Party Systems and Voter Alignments: Cross National Perspectives*. Nueva York: The Free Press, 1967.
- Masser, Werner. *Helmut Kohl. Der deutsche Kanzler*. Berlín: Ullstein, 1990.
- Merkel, Peter H. "La función legitimadora del líder: Konrad Adenauer 1949-1976". *Revista de Estudios Políticos* (Nueva Época) N° 21 (mayo-junio 1981).

- Michels, Robert. *Political Parties: A Sociological Study of the Oligarchical Tendencies in Modern Democracy*. Nueva York: The Free Press, 1962. Versión original en alemán 1911.
- Mintzel, Alf. *Die CSU. Anatomie einer konservativen Partei 1945-1972*. Opladen: Westdeutscher Verlag, 1978.
- . "Hauptfragen der Parteienforschung". *Österreichische Zeitschrift für Politikwissenschaft*, Vol. 16 (1987).
- . y Oberreuter, Heinrich (eds.). *Parteien in der Bundesrepublik Deutschland*. Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung, 1990.
- Neumaier, Eduard. "Nicht mitreissend, doch überzeugend". *Die Zeit*, 15 de junio 1973.
- Padgett, Stephen (ed.). *Adenauer to Kohl. The Development of the German Chancellorship*. Londres: Hurst & Company, 1994.
- Panebianco, Angelo. *Modelos de Partidos*. Madrid: Alianza, 1991.
- Paterson, William E. "The Chancellor and his Party: Political Leadership in the Federal Republic". *West European Politics*, Vol. 4, Nº 2 (1981).
- Pflüger, Friedbert. *Richard von Weizsäcker. Ein Portrait aus der Nähe*. Stuttgart: DVA, 1990.
- Pridham, G. *Christian Democracy in Western Germany: The CDU/CSU in Government and Opposition, 1945-76*. Londres: Croom Helm, 1977.
- Richert, Fritz. "Der Erbe Helmut Kohl". *Stuttgarter Zeitung*, 13 junio 1973.
- Roth, Günter. "Charisma and the Counterculture. En Günter Roth y Wolfgang Schluchter, *Max Weber's Vision of History*. Berkeley: University of California Press, 1979.
- . *Politische Herrschaft und persönliche Freiheit*. Frankfurt am Main: Suhrkamp, 1987.
- Rustow, Dankwart (ed.). *Philosophers and Kings: Studies on Leadership*. Nueva York: George Braziller, 1970.
- Saarbrücker Zeitung*, 4 de octubre 1971.
- Sartori, Giovanni. *Parties and Party Systems*. Cambridge: Cambridge UP, 1976.
- Schilling, Siegm. "Ein Fürst ist am glücklichsten, wenn die Untertanen um ihn fürchten". *Welt am Sonntag*, 22 de octubre 1995.
- Schmid, Josef. *Die CDU: Organisationsstrukturen, Politiken und Funktionswesen einer Partei im Föderalismus*. Opladen: Leske & Budrich, 1990.
- Schönbohm, Wulf. *Die CDU wird moderne Volkspartei*. Stuttgart: Klett-Cotta, 1985.
- "Sprechstunden für jedermann. Der Staat hat ein Gesicht bekommen". *Saarbrücker Zeitung*, 28 de junio 1969.
- Vogel, Bernhard (comp.). *Das Phänomen: Helmut Kohl im Urteil der Presse 1960-1990*. Stuttgart: DUA, 1990.
- . "Er macht Minister". En Werner Filmer y Heribert Schwann, *Helmut Kohl*. Düsseldorf: ECON Verlag 1990, versión actualizada de la edición original de 1985.
- Von Nayhauss, Mainhard Graf. *Bonn vertraulich*. Bergis Gladbach: Gustav Luebbe Verlag, 1986.
- Weber, Max. *Economy and Society*. Berkeley: University of California Press, 1978.
- Welt am Sonntag*, 14 de enero 1966, p. 75. □