



GERHARD PFREUNDSCHUH

## **Bausteine des Bürgerstaats**

### **4.5.2. Führungsgrundsätze im Bürgerstaat**



Heidelberg 2021

Copyright © 2021 Gerhard Pfreunds Schuh

**Die einzelnen Abschnitte können kapitelweise und kostenlos als PDF-Dateien heruntergeladen werden.**

**Das Urheberrecht gilt insoweit, dass Zitate und Auszüge als solche gekennzeichnet werden müssen. Es ist also eine genaue Quellenangabe erforderlich.**

**Das Recht der Übersetzung in fremde Sprachen bleibt vorbehalten und beim Autor.**

**<https://pfreunds Schuh-heidelberg.de/downloads/bdb/bausteine-des-buergerstaats-kapitel-4-5-2.pdf>**

**Kollegialität** mit Gleichgestellten, Unterstellten und Vorgesetzten. Sonst ist fruchtbare Teamarbeit unmöglich.

Das Erste hat die DUA durch Vermittlung stets in der Region zu bieten. Der Zweite ist durch zeitgemäße Führungsgrundsätze zu vermitteln.

#### **4.5.2 Führungsgrundsätze im Bürgerstaat**

*Damit sind wir bei Grundsätzen und Grundtugenden, wie sie im Buch „Der Bürgerstaat“ unter „5.1.2 Erfolgslust und Gruppendynamik“, „5.1.3 Führung in Gruppen“, „5.1.4 Verantwortungs- und Führungsebenen“ sowie bei der Genossenschaftlichkeit (5.2) vorgestellt wurden.*

*Gleiche und Freie arbeiten brüderlich zusammen, um gemeinsame Ziele und das gemeine Beste zu erreichen. Wie verschworene Eidgenossen müssen Europa, seine Nationen, unsere Arbeitnehmer und Arbeitgeber heute zusammenhalten und -arbeiten, wenn wir im weltweiten, im globalen und harten Wettbewerb Erfolg haben wollen. Das bedeutet, dass die Ausbildung und Umschulung bei der DUA den Führungskräften die nötigen Führungsfähigkeiten überzeugend vermitteln muss.*

*Das war eine Stärke früherer deutscher Organisationen und zeichnet z.T. noch kleine Länder wie Finnland, Dänemark, die Niederlande und die Schweiz aus. Einige Grundgedanken aus dem Buch „Bürgerstaat“ zur Führung sind in Erinnerung zu rufen.<sup>257</sup> Einiges ist hier zu vertiefen.*

*Wir unterscheiden zwischen Ausführung, mittlerer sowie politisch-strategischer Führung.<sup>258</sup> Es ist ein Grundsatz der Führungslehre, dass alle in der nächsthöheren Ebene, am besten bis zur Strategie mitdenken. Betriebswirte tragen daher auch volkswirtschaftliche Verantwortung.*

*Dabei müssen wir unsere größten Wettbewerber wie China und die USA genau im Auge haben. Wir müssen ihre Strategie, ihr operatives und ihr taktisches Vorgehen kennen und verstehen, aber nicht nachahmen.<sup>259</sup>*

---

<sup>257</sup> Siehe „Bürgerstaat, 4.1.3 Führung in Gruppen und Großgesellschaften“

<sup>258</sup> Diese Unterscheidung macht z.B. Fredmund Malik nicht in seinem sonst recht überzeugenden Buch „Führen, Leisten, Leben, Wirksames Management für eine neue Zeit“, Stuttgart 2000

<sup>259</sup> Vgl. auch: G. Pfreundschuh, Kampf der Wirtschaftssysteme, Heidelberg 2018

## Ausgangslage

Manche sind erstaunt, warum heute so viel militärische Literatur den Führungskräften angeboten wird. Das gilt insbesondere für die chinesische Lehre der Kriegskunst, der List und Strategie. So ist „Die Kunst des Krieges“ des Chinesen Sun Tsu (um 500 v. Chr.) im Westen ein viel gelesenes Taktikbuch. Auch in Deutsch ist es in vielen Auflagen und Verlagen erschienen.<sup>260</sup> Es wird fälschlich als Strategielehre bezeichnet. Doch Sun zeigt historische Beispiele von erfolgreichen Kriegslisten, also taktischem Vorgehen. Entscheidend ist, dass Chinesen keinen Unterschied machen zwischen politischer, wirtschaftlicher und militärischer Vorgehensweise. *Sie denken strategisch, handeln operativ zielgerichtet und gehen dabei taktisch listenreich vor.*

Die umfangreichen Forschungen von Harro von Senger u.a. zeigen, wie die Chinesen heute auf ihre uralten militärischen Führungsgrundsätze zurückgreifen. Harro von Senger betont, dass für sie wirtschaftlicher Wettbewerb gleichbedeutend ist mit strategischer und taktischer, kurz kriegerischer Auseinandersetzung. Dabei sagen die alten Meister, dass der beste Sieg derjenige ist, der ohne Waffen errungen wird. Man muss durch „politische Supraplanung den Krieg unsichtbar machen“.<sup>261</sup> Oft gilt: *„Strategische Feindschaft mit taktischer Freundschaft verbinden!“*

Doch es gibt einen weiteren Grund, strategisch zu denken. Die Boston Consulting Group (BCG), eine globale Beraterfirma, erklärt, warum sie Carl von Clausewitz, den weltweit anerkannten Erfinder der Strategie, heute für die Wirtschaft für so wichtig und zeitgemäß hält:

„In Zeiten des Umbruchs und der Ungewissheit versagen traditionelle Werkzeuge der Strategie. Keiner hat dies deutlicher erkannt als Carl von Clausewitz. Der eigentliche Wert seines großen Werkes „Vom Kriege“ liegt nicht in direkten militärischen Handlungsanweisungen, sondern in der grundsätzlichen Durchdringung der Natur des Krieges, der Strategien und der Führung komplexer Organisationen unter Bedingungen hoher Unsicherheit. „Vom Kriege“ bietet eine Entscheidungsphilosophie für jene obersten Führungskräfte, die in Situationen unter höchster Ungewissheit handeln

---

<sup>260</sup> Sung Tsu, Die Kunst des Krieges, Hamburg 2008 (neuste, 16. Auflage: München 2020; 157 Seiten)

<sup>261</sup> Harro von Senger, Supraplanung, a.a.O., S. 34 – Clausewitz vergleichbar: Krieg als letztes Mittel; Totschlagen des feindlichen Mutes, nicht der Krieger; nicht Stadt und Land zerstören usw.

müssen. Ungewissheit, die Normalsituation des Krieges, ist der Albtraum der Wirtschaft. Gerade heute erleben wir dies tagtäglich und hautnah.“<sup>262</sup>

Hier taucht eine hohe Hürde auf, die der St. Galler Professor und Führungs-Guru Fredmund Malik beschreibt: Management ist heute ein wichtiger **Beruf ohne Ausbildung**. Die gängigen Wege zum Erlernen von Führung sind „Herumprobieren“, „Versuch und Irrtum“ oder der glückliche Zufall, einen kompetenten Chef zu haben. Malik beklagt:

„Unvorstellbar, dass man sich in anderen Berufen auf diese Art des Lernens verlassen würde.“<sup>263</sup> „Niemand würde in ein Flugzeug steigen, wenn die Piloten eine vergleichbar mangelhafte Ausbildung hätten, und genauso wenig würde sich jemand einer chirurgischen Operation unterziehen, wenn dasselbe für die Ärzte gälte.“<sup>264</sup>

Die Folgen erleben wir z.B. in der Wirtschaft ständig. Da gibt es den **10-Minuten-Boss** von Audi. Rupert Stadler, langjähriger Audi-Vorstand, schilderte ohne Selbstzweifel als Angeklagter im Diesel-Skandal sein Organisationsversagen. Über drei Stunden trug er vor Gericht aus einem 45-seitigen Manuskript vor. Er schilderte seine Zeitnot und den Stress:

„Bis zu 200 E-Mails täglich seien bei seinem Sekretariat eingegangen, einen großen Teil davon habe er nie gesehen. Wesentliche Entscheidungen seien im Zehnminutentakt gefallen, Termine ständig verschoben, gekürzt oder abgesagt worden. Im Jahr hätten ihn höchstens zehn „blaue Meldungen“ über Probleme persönlich erreicht.“<sup>265</sup>

Vom Dieselskandal mit über 400.000 manipulierten Dieselfahrzeugen will er nichts erfahren und gewusst haben! Er war mit Klein-Klein überlastet.

Über eine gegenteilige, viel bessere Selbst- und Zeitorganisation berichtet Insa Klasing, die **2-Stunden-Chefin**, Deutschland-Chefin der Fast-Food-Kette Kentucky Fried Chicken. Sie arbeitet nur *2 Stunden am Tag*; dann ist alles wichtige (!) Geschäft erledigt. Sie hatte einen Reitunfall und konnte über Monate nur zwei Stunden ihr Unternehmen führen. Durch eine konsequente Verantwortungsdelegation ging es

---

<sup>262</sup> Bolko von Oettinger, Management by War, Financial Times Deutschland, 20.11.2001, S. 37 – B. v. Oettinger, T. v. Ghyczy, Ch. Bassford (Hg.), Strategieinstitut der Boston Consulting Group (BCG): Clausewitz – Strategie denken, München 2001

<sup>263</sup> Malik, Führung, Führen Leisten Leben, Stuttgart 2000, S. 68 f (Mit Maliks Hilfe will sich nun VW „Vom Autohersteller zum Digitalkonzern“ entwickeln. VW-Chef Diess im Gastkommentar, Handelsblatt, 27.11.2020)

<sup>264</sup> Fredmund Malik, Führen, a.a.O., S. 55

<sup>265</sup> Handelsblatt, 13.01.2021, S. 46: Überschrift: „Entscheidungen im Zehn-Minuten-Takt“

sogar besser als vorher. Das beschreibt sie in ihrem Buch „Der 2-Stunden-Chef, Mehr Zeit und Erfolg mit dem Autonomie-Prinzip“.<sup>266</sup>

Für Offiziere ist das überzeugend und gut nachvollziehbar. Es ist schlicht Auftragstaktik. Der Chef kümmert sich um die Ziele und erteilt Aufträge, den Weg wählt jeder selbst. So wusste Moltke d. Ä., ein Meister der Auftragstaktik: „Bei den obersten [militärischen] Behörden fehlt es meist nicht an Zeit zu ruhiger Überlegung ...“<sup>267</sup>

Es geht (1.) um Wege aus der Zeitnot, (2.) um die Konzentration auf das Wesentliche und Wichtige; wie das von Strategen verlangt wird, und (3.) um die Umsetzung.

In der Wirtschaft gab es dagegen 2019 heiße Diskussionen: „Wie lange muss ein Chef arbeiten? Wer mehr als zwei Stunden am Tag führt, macht etwas falsch, sagt Insa Klasing“. Sie bekam heftigen Widerspruch von Managern und Unternehmern (z.B. Wolfgang Grupp, Trigema).<sup>268</sup>

## Von der Zeitnot zur Zeitsouveränität

**Zeiteinteilung**<sup>269</sup> ist das *Chef-Problem Nr. 1*. Das erkannte schon Peter Drucker, ein früher, genauer Beobachter und Berater von Managern.

Drucker gilt als Begründer und einflussreichster Vertreter der US-Managementlehre. Er beriet viele Großkonzerne wie General Motors. Mit seinen millionenfachen Veröffentlichungen hat er weltweit, auch auf Fredmund Malik gewirkt. Wer sein Buch „Die ideale Führungskraft – Die hohe Schule des Managers“<sup>270</sup> liest, erkennt den Einfluss auf Malik. Die Zeitnot der Führungskräfte nehmen beide hin. So stellt Malik fest:

„Die Zeit, von der Führungskräfte reden, ist nur *scheinbar* „ihre“ Zeit. Die Verwendung der Zeit von Managern ist weitgehend *fremd-bestimmt*. 70 bis 80 Prozent der Zeit von Managern gehört nicht *ihnen*, sondern *anderen*.“<sup>271</sup>

---

<sup>266</sup> Insa Klasing, Der 2-Stunden-Chef, Mehr Zeit und Erfolg mit dem Autonomie-Prinzip, Frankfurt / M. 2019

<sup>267</sup> Aus den „Verordnungen für höhere Truppenführer“ vom 24. Juni 1869 – Diese müssen sich daher aktiv „Einsicht in die obwaltenden Verhältnisse“ verschaffen.

<sup>268</sup> Handelsblatt, Streitgespräch: 19.07.2019 –2017 war Klasing Young Global Leader des Weltwirtschaftsforums auch: Handelsblatt online 18.07.2019

<sup>269</sup> Das Wort Zeit hat die gleiche Wortwurzel wie zerteilen, teilen.

<sup>270</sup> Peter F. Drucker, Die ideale Führungskraft – Die hohe Schule des Managers, Zeiteinteilung Organisation Effektivität, Düsseldorf 1995

<sup>271</sup> Malik, Führen, a.a.O., S. 108 – Zeit-Beansprucher sind: Kunden, Chefs, Mitarbeiter usw.

Drucker bringt wenigstens Beispiele, die es anders machten:

„Ein gutes Beispiel war Harry Hopkins, Präsident Roosevelts engster Berater im II. Weltkrieg. Als sterbender, tatsächlich fast ein toter Mann, dem jeder Schritt eine Qual war, konnte Hopkins nur ein paar Stunden arbeiten. Das zwang ihn, alles von sich abzuwehren außer den wahrhaft lebenswichtigen Dingen. Es verlor dadurch nicht an Wirkungskraft; im Gegenteil, er wurde, wie Churchill es nannte, „Vater aller Dinge“ (Lord of the Heart oft he Matter) und erreichte in Washington während des Krieges mehr als irgendjemand anders.“<sup>272</sup>

Doch die Empfehlungen von Drucker für bessere Zeiteinteilung beziehen sich im Wesentlichen auf Selbstmanagement (z.B. Zeitaufschriebe, Prioritäten setzen). Malik kommt sogar zu dem Schluss, dass die Zeitnot Manager zwingt, sich nur auf wenige Schwerpunkte zu konzentrieren; denn „in 20 bis 30 Prozent der Zeit kann man nicht mehr viel erledigen“.<sup>273</sup> Das darf nicht richtig sein. Die Chef-Ebene bzw. der Chef muss alle Bereiche im Auge haben und für Erfolge sorgen.

„Ein guter Unternehmer ist wie ein Schiffskapitän vom alten Schlag. Er kennt sein Schiff, er kennt seine Leute, und er kennt die See. Er greift nie ins Ruder, bringt sein Schiff nie in Gefahr. Er verläßt sich auf seine Offiziere und seine Besatzung und beobachtet alles mit wachem Auge.“<sup>274</sup>

Beim Militär hieß es schon 1819 für den württembergischen Oberst:

„Der Oberst ist die erste vorgesetzte Behörde im Regiment – die Intelligenz – von der Alles ausgeht. Sein Wirkungskreis umfaßt alle Theile des Dienst ... Der Oberst soll jedoch nicht alle Einzelheiten *s e l b s t* besorgen wollen, sondern nur als belebendes Prinzip wirken, und von diesem Gesichtspunkt ausgehend, jede Charge in die Lage versetzen, ihre Obliegenheiten erfüllen zu können und zu müssen.“<sup>275</sup>

Die BWL (Betriebswirtschaftslehre) zeigt keine Lösungen auf, wie Führungskräfte z.B. *Herr ihrer Zeit und ihres Handelns* werden können. Das St. Galler Management-Institut sagt richtig:

„Seit je sind die Managementlehre und die Management-Ausbildung durch eine verwirrende Vielzahl von wissenschaftlichen Ansätzen, Techniken und Methoden gekennzeichnet. Die große Mehrzahl dieser Hilfsmittel hebt einen besonderen Aspekt des Managements hervor. Naturgemäß sind sie nicht

---

<sup>272</sup> Drucker, Führungskraft, a.a.O., S. 69

<sup>273</sup> Malik, a.a.O., S.101 ff (108)

<sup>274</sup> So über gute japanische Top-Manager: Edward Hall, Mildred Reed Hall, Verborgene Signale – Studien zur internationalen Kommunikation – Über den Umgang mit Japanern, Hamburg 1985, S. 124

<sup>275</sup> Vgl. G. Pfreundschuh, Der Bürgerstaat, a.a.O., S.

aufeinander abgestimmt. Deshalb ist schon von einem Dschungel der Management-Theorien gesprochen worden.“<sup>276</sup>

Auch nach Malik sind die heutigen Fort- und Ausbildungsprogramme für Manger „bruchstückhaft und zusammenhanglos“. Auch die vielen MBA-Programme (Management of Administration) vermitteln Schnellwissen in BWL, aber keine Führung.<sup>277</sup> Malik stellt zur Führungsausbildung fest:

„Nur noch in wenigen Ländern gibt es einen ... Weg mit einem hohen Maß an Systematik und Gründlichkeit. Es ist die Ausbildung in der Armee. Sie ist traditionell in der Schweiz sehr wichtig gewesen, verliert aber auch hier an Bedeutung.“<sup>278</sup>

Allerdings zieht Malik weder Clausewitz noch Heeresdienstvorschriften zur Führung<sup>279</sup> oder die dazugehörige Literatur heran.<sup>280</sup> Vielleicht hat er nicht gedient. Wir müssen auch die militärischen Erkenntnisse und Erfahrungen zur Führung verwerten. Damit kann Ordnung in die Komplexität, d.h. den Wust der Vorschläge gebracht werden.

## Auftragstaktik

Als junger Rekrut gab mir unser Spieß Hochstadt, ein kriegsgedienter Hautfeldwebel mit großer Ordensspange, den Auftrag, schnell einen Brief ins Bataillonsgeschäftszimmer zu bringen. So betrat ich mit Achtung das Vorzimmer des BtlKdr (Bataillonskommandeurs). Doch ich traute meinen Augen nicht, da hatten doch tatsächlich die ebenfalls kriegsgedienten Stabsfeldwebel mit ihren großen Ordensspangen den Leitspruch an die Wand geheftet: „*Wer arbeitet, verliert den Überblick!*“ „Wie kann der BtlKdr so was dulden und jeden Morgen daran vorbeimarschieren“, dachte ich bei mir. Als ich später hier beim BtlKdr als Ordonnanzoffizier wirkte, verstand ich es.

Tatsächlich war das eine überspitzte Verkürzung von **Auftragstaktik**. Richtig muss es heißen: „*Wer führt, darf nicht ausführen! Wer ausführt, verliert den Überblick!*“ Der Unterschied zur seinerzeit von

---

<sup>276</sup> Master-Diplomstudiengänge SGMI Management Institut St. Gallen, St. Gallen 2016. Ein gutes Beispiel für die Aussage der St. Gallener ist das sogenannte Standardwerk von Wolfgang Staehle, Management, eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, München 1999 (8. Aufl.) Es ist ein großes Sammelsurium von wissenschaftlichen Einzelerkenntnissen.

<sup>277</sup> Malik, Führen, a.a.O., S. 57

<sup>278</sup> Malik, Führen, a.a.O., S. 69

<sup>279</sup> HDv 100 / 100 ff (100er Reihe der Bundeswehr) Truppenführung, Führungssystem, Führungsunterlagen usw.

<sup>280</sup> z.B. Werke von Carl von Clausewitz, Trevor Dupuy, Martin van Creveld, Christian Millotat

allen anderen Armeen geübten „Befehlstaktik“ besteht darin, dass nur Ziele (Aufträge) vorgegeben werden. Den Weg zu den Zielen wählen die Beauftragten selbst. In Ansätzen steckt die Auftragstaktik im „Führen durch Zielvorgaben“ (Peter Drucker) und im „Zwei-Stunden-Chef“ (Ina Klasing) mit der Übertragung von „Autonomie“ auf alle Mitarbeiter.

Nach Martin van Creveld war die Auftragstaktik einer der Gründe für die hohe Kampfkraft des deutschen Heeres. Denn einer der Unterschiede zur US-Armee bestand darin, dass seit Moltke d. Ä. (1800 – 1891) im deutschen Heer selbstständiges Handeln und eigenverantwortliches Entscheiden bis in die untersten Ebenen galt und betont wurde. Die amerikanischen militärischen Führer haben keine Parallele zur deutschen Auftragstaktik entwickelt. Viele fanden sie laut General Patton schwer verständlich.<sup>281</sup> „Obwohl auch hier wieder ganze Sätze direkt aus deutschen Vorschriften stammen, bleibt der allgemeine Eindruck doch etwas anders.“<sup>282</sup> Die Auftragstaktik übernahm Israels Armee.<sup>283</sup> Von Anfang an besuchten israelische Offiziere Generalstabslehrgänge der 1957 gegründeten Führungsakademie der Bundeswehr.

Das Werk von Martin van Creveld entstand aufgrund eines Auftrags des US-Verteidigungsministers ab 1979. Die Welt befand sich auf einem Höhepunkte des Kalten Krieges und das amerikanische Heer nach dem Vietnamkrieg in der Krise. Jetzt sollte ein kleines Team von einem Oberst und früheren Kampfpiloten, einem Harvard-Ökonom und Oberstleutnant der Reserve, einem Politologen und Buchautor, einem Flugzeugingenieur sowie dem israelischen Historiker Martin van Creveld, dem einzigem Nicht-Amerikaner, eine Untersuchung durchführen: Was hatte zu der einmaligen Kampfkraft des deutschen Heeres geführt? Der Nationalcharakter war es nicht, wie van Creveld im 2. Kapitel feststellt.

Es gibt viele Vorzüge der Auftragstaktik (Führungskräfte werden ‚Herr ihrer Zeit und ihres Handelns‘; volle Entfaltung der Kreativität aller Ebenen bis zum kämpfenden Soldaten; zielgerichtete Führung und Belebung vieler Geschäftsbereiche gleichzeitig). Die DUA muss sich eingehend damit beschäftigen. Denn alle Welt ruft heute angesichts der Digitalisierung und der daraus folgenden „**Industrie 4,0**“ nach völlig

---

<sup>281</sup> Martin van Creveld, *Militärische Organisation und Leistung der deutschen und der amerikanischen Armeen 1939 bis 1945*, (Original 1982 USA, 1. Deutsche Auflage: Freiburg/Br. 1989), Graz 2005, S. 51 ff (54) – Der israelische Militärhistoriker M. van Creveld gilt als einer der bedeutendsten Militärexperten der Gegenwart.

<sup>282</sup> Van Creveld, a.a.O., S. 154

<sup>283</sup> Samuel Rolbant, *Der Israelische Soldat – Profil einer Armee*, Frankfurt / M. 1970, S. 38 f

neuen Führungsgrundsätzen. Sie fordern, was der Auftragstaktik genau entspricht: eigenverantwortliches Handeln der Mitarbeiter und der IT- sowie KI-Experten auf allen Ebenen. (Weiters dazu beim Strategiestab.)

## Mehr-Ebenen-Modell

Womit wir zum **Mehr-Ebenen-Modell** kommen.<sup>284</sup> Denn auch beim Führen durch Auftrag unterscheiden sich die Aufgaben der einzelnen Ebenen klar und deutlich: von der Ausführung über die mittlere Führung bis zur operativen und strategisch-politischen Führung. Damit sind wir bei der wichtigen Unterscheidung von Strategie, Operation und Taktik.<sup>285</sup>

Jede Ebene hat ihre eigenen, abschließenden Aufgaben.<sup>286</sup> Die **Ausführungsebene** erledigt selbständig und eigenverantwortlich i.d.R. Einzelfälle, also die **Fallsteuerung**. Das muss gut und sorgfältig geschehen, damit die Qualität stimmt. Bei eingeübter Auftragstaktik läuft hier dieses tägliche Geschäft problem- und reibungslos.

Die **mittlere Führung** oder Meisterebene steuert Abläufe, die Produktion und Prozesse; wir sprechen von **Prozesssteuerung**. Die Maschinen dürfen nicht still stehen. Dazu gehört schon ein Teil der operativen Führung mit richtigem Einsatz von Personen, Geld und Sachmittel. Doch grundsätzlich ist dafür die politisch-strategische Führung verantwortlich.

Die **Chef-Ebene** hat mit der **politisch-strategischen Steuerung** zuoberst das langfristige Überleben des Unternehmens zu sichern, d.h. auch Missstände beseitigen und Chancen ergreifen.<sup>287</sup> Dazu kommt mit dem jährlichen Haushaltsplan die **operative Steuerung** von *Personal* (Stellenplan), *Geld* und *Sachmitteln* (z.B. Investitionsplan).<sup>288</sup>

## Strategie – Operation – Taktik

Dazu ist die Abgrenzung von **strategischer, operativer und taktischer Führung** nochmals in Erinnerung zu rufen.<sup>289</sup> Sie wurde beim Militär entwickelt, dann von der Wirtschaft und der Politik übernommen.

---

<sup>284</sup> Vgl. im Buch „Der Bürgerstaat“ unter: 4.1.4 Verantwortungs- und Führungsebenen“ mit Schaubild

<sup>285</sup> Drucker und Malik gehen darauf nicht ein.

<sup>286</sup> Vgl. Schaubild in „Der Bürgerstaat“ 4.1.4 Verantwortungs- und Führungsebenen

<sup>287</sup> Weithin ist dazu weder die Ausführungsebenen noch die Mittlere Führung fähig oder befugt.

<sup>288</sup> Vgl. die Abgrenzung der Aufgaben von Volksvertretung und Exekutive bei Bund, Ländern und Kommunen.

<sup>289</sup> Aus dem Buch „Der Bürgerstaat“, 4.1.4 Verantwortungs- und Führungsebenen

**Strategie** konzentriert sich auf das ganz Wesentliche und Wichtige, sie ist sehr einfach; aber gerade deshalb für viele sehr schwer (Carl von Clausewitz). Oberstes strategisches Ziel jeder Organisation ist die Sicherung des langfristigen Überlebens. Weiter helfen dann die Fragen: Was ist der Zweck unserer Organisation? Warum wurde die Einrichtung gegründet, wofür geschaffen?<sup>290</sup> Daraus folgen erste strategische Ziele.

Wir bezeichnen Politik als die Durchführung des notwendigen, zeitgemäßen Wandels. Politik ist eine strategische Aufgabe der Chefebene (z.B. Unternehmenspolitik).

Hier ist etwas zu klären, das auch die Strategen bei der BCG übersehen. Heute hat sich zwischen Strategie und Taktik die Operation geschoben. Clausewitz kennt nur Strategie und Taktik: „Es ist also nach unserer Einteilung die Taktik *die Lehre vom Gebrauch der Streitkräfte im Gefecht*, die Strategie *die Lehre vom Gebrauch der Gefechte zum Zweck des Krieges*.“<sup>291</sup> Und der letzte Zweck des Kriegs ist der Friede.<sup>292</sup>

Das Militär kennt dann seit Moltke d. Ä., spätestens seit Schlieffen die Operation, d.h. die operative Planung und Steuerung. Aber bei einer präzisen Abgrenzung kann nun ausnahmsweise die Betriebswirtschaft (BWL) dem Militär helfen. Danach beginnen **Operationen**, wenn die Ziele überprüfbar werden, die BWL sagt operationalisierbar. Das bedeutet, Ziele werden mit Zeit und Zahlen (Z<sup>3</sup>) festgelegt.<sup>293</sup> Das geschieht z.B. in jährlichen Haushaltsplänen und mittelfristigen Finanzplanungen. Bei der Strategie ist das wegen ihrer Abstraktion oder Verallgemeinerung grundsätzlich nicht der Fall.

Die operativen Aufgaben gehören zur Chefebene.<sup>294</sup> Denn es handelt sich um den Einsatz von Geld, Personal und Sachmitteln meist im

---

<sup>290</sup> Malik, a.a.O., S. 88 f Das Ganze sehen: Die drei Maurer beim Dombau. Frage: Was tun Sie? 1. Antwort: Ich verdiene den Lebensunterhalt. 2. Ich bin der beste Maurer im Land. 3. Ich helfe mit, eine Kathedrale zu bauen. **Grundlegendes Werk** zu Strategie, Zweck-Ziel-Mittel-Relation und mehr: Lennart Souchon, Carl von Clausewitz - Strategie im 21. Jahrhundert, Hamburg 2012 (engl. Ausgabe: Strategy in the 21st Century – The Continuing Relevance of Carl von Clausewitz, Springer International Publishing, Cham 2020, Besprechung: ÖMZ 03/2021)

<sup>291</sup> Carl von Clausewitz, Vom Kriege, Hinterlassenes Werk, Ungekürzter Text Erstauflage (1832-34), Frankfurt / M. 1980 (Ullstein), S. 84 (Die Seitenzahlen stimmen nicht mit anderen und der digitalen Ausgabe überein!) digitaler Zugang: <https://www.clausewitz-gesellschaft.de/wp-content/uploads/2014/12/VomKriege-a4.pdf>

<sup>292</sup> Clausewitz, Vom Kriege, a.a.O., S. 104: *Zwecke und Mittel in der Strategie* – Die Strategie hat ursprünglich nur den Sieg, d.h. den taktischen Erfolg, als Mittel und, in letzter Instanz, die Gegenstände, welche unmittelbar zum Frieden führen sollen, als Zweck.“ – (Zweck-Mittel-Relation!)

<sup>293</sup> Z<sup>3</sup> = Ziele mit Zeit und Zahlen = prüfbar, Controlling-fähig = operative Ziele.

<sup>294</sup> Operationen wurden beim Militär früher „Feldzüge“, in der Vorbereitung „Unternehmen“ genannt.

Rahmen eines Haushaltsplans. Die Bilanz (Jahresabschluss) zeigt dann Erfolg oder Misserfolg, d.h. die Zielerreichung oder Zielverfehlung.<sup>295</sup>

**Taktik** ist die geschickte Ausführung einer bestimmten Aufgabe. Zur Taktik gehören Kriegskunst, Verhandlungsgeschick oder „diplomatisches“ Vorgehen in der Politik. Taktik ist eine Methode der Ausführung.

Führungsgrundsätze gehören zur Taktik (z.B. „offen, ehrlich, zuverlässig“ in der Truppe; „tarnen, täuschen, triumphieren“ gegenüber dem Feind).

Je weniger Hierarchie-Ebenen sich zwischen die Chef- und die Ausführungsebene schieben, umso leichter und schneller gelingt die Führung. „Die Regel lautet: *Geringstmögliche Zahl von Ebenen und kürzestmögliche Wege!*“<sup>296</sup>

Der Verzicht auf die Meisterebene überlastet die Chef-Ebene, setzt sie schachmatt. Denn hier gilt: *Wer führt, darf nicht ausführen*. Doch im Rahmen der Einführung und Verbesserung der Prozess- oder Fallsteuerung muss die Chef-Ebene die Regeln und die Umsetzung vorgeben. Das ist ihre Ordnungsverantwortung. Dabei führen zu viele Schnittstellen, Abstimmungsbedürfnisse und unklare Zuständigkeit zur „Organisierten Unverantwortlichkeit“, zum Organisationsversagen.

## **Führen und Ausführen – Steuern und Ordnen**

Damit kommen wir zu der weiteren Unterscheidung von **Führen und Ausführen**, von **Steuern und Ordnen**.

**Führen** ist nach militärischer Begriffsbestimmung:

„**Führung** ist richtungsweisendes und steuerndes Einwirken auf das Verhalten anderer Menschen, um eine Zielvorstellung zu verwirklichen; sie umfaßt auch den Einsatz materieller Mittel. Ein wesentliches Merkmal erfolgreicher Führung ist ihre Dynamik“.<sup>297</sup> ... „Umfang und Vielfalt der Aufgaben militärischer Führung erfordern im allgemeinen die Mitwirkung einer meist größeren Zahl vom Menschen und eine sinnvolle **Arbeitsteilung**.“<sup>298</sup>

Genau das gilt auch für die **Politik** und jede große **Organisation**.

---

<sup>295</sup> Erfolge sind erreichte Ziele.

<sup>296</sup> Malik, Führen, a.a.O., S. 197

<sup>297</sup> HDv 100/200 Führungssystem des Heeres (TF/S) 1972, Nr. 101 (Fettdruck wie im Original)

<sup>298</sup> HDv 100/200, a.a.O., Nr. 102 III (Fettdruck wie im Original)

Gut gefielen mir die schon im Buch „Bürgerstaat“ erwähnten Grundsätze für katholische Jugendführer, die hier nochmals angesprochen werden:

„Ein Führer ist, wer den freien Willen vieler zur Nachfolge begeisternd, auf ein wesentliches, gottgewolltes Ziel zu vorangeht. ... Der Führer ist daher Beauftragter des Gemeinwohls. ...

Romier sagt daher sehr richtig: „Führersein besteht nicht in einer rednerischen, anmutigen oder geschicklichen Kraftprobe. Führersein besteht nicht darin, dass man um sich herum Menschen gleicher Gefühle und gleicher Interessen versammelt; Führersein besteht wesentlich darin, dass man versteht, Menschen in Gemeinschaft arbeiten zu lassen, die Fähigkeiten eines jeden zu erkennen und am günstigsten einzusetzen, jeden an den für ihn und für die anderen günstigsten Posten zu stellen und allen das Gefühl der Zusammengehörigkeit einzuflößen, sowie das Gefühl, dass jeder auf verschiedenem Posten die gleiche Verantwortung für die Erreichung des Zieles der Gemeinschaft trägt.“<sup>299</sup>

Dabei nennt die HDv 100/1 als Voraussetzung für den Führungserfolg:

„**Einheitlichkeit im Denken und Handeln** beruht auf gemeinsamen geistigen Grundlagen, gleichen Führungsgrundsätzen, gleicher Rechtsanschauung, gleicher Erziehung und Ausbildung, nicht zuletzt auf „gleicher Sprache“ und gleichen Begriffen.“<sup>300</sup>

Führung ist also Menschenführung und unterscheidet sich von der **Ausführung**. Wobei beim Militär und ab mittleren Betrieben ausdrücklich gilt: *Wer führt, darf nicht ausführen. Wer ausführt, verliert den Überblick.*

Malik bezeichnet fälschlich auch Forscher, Experten u.ä. als *Manager*, weil sie Selbstmanagement betreiben.<sup>301</sup> Dabei bleibt vieles begrifflich ungeklärt.<sup>302</sup> Wir unterscheiden klar zwischen Fachkräften, die ausführen, und Führungskräften. Aufgaben und Ausbildung sind anders.

Im Unterschied zu Peter Drucker und Fredmund Malik wird hier zwischen Führen (Leadership) und Steuern (Managen) unterschieden. Der Ausdruck Management (deutsch Verwaltung) ist ungenau und zu allumfassend.<sup>303</sup> Zu Recht betonen inzwischen auch die Angelsachsen

---

<sup>299</sup> P. Anton Loetscher S.M.B., Der Jugendführer, Luzern 1953, S. 10

<sup>300</sup> HDv 100/1 (TF 1962), S. 25, Nr. 52 (Fettdruck und „Anführungszeichen“ wie im Original)

<sup>301</sup> Malik, Führen, a.a.O., S. 34 f „**Missverständnisse und Irrtümer: Die Meinung, nur wer Mitarbeiter hat, sei ein Manager**“ (Fettdruck und Kursiv wie im Original.) Ebenso: Drucker, Führungskraft, S. 22 f „Es gibt viele Manager, die nicht Führungskräfte sind.“

<sup>302</sup> Begriffe sind wie Brillen, durch die wir die Wirklichkeit sehen (Karl Popper) – und so besser durchschauen.

<sup>303</sup> Nach Gabler Wirtschaftslexikon ist Management: „Im Sinne einer zielgerichteten Tätigkeit (Funktion des Managements) sind die Aufgaben des Managements (1) die Festlegung von Zielen der Organisation, (2) die

die Bedeutung und Besonderheit von Führung (Leadership), was Drucker und Malik ausdrücklich ablehnen.<sup>304</sup> Führung ist im Unterschied zu Ausführen, zu Steuern und Ordnen *Menschenführung*.

**Steuern** erfolgt mit Zielen, Zeit und Zahlen (Z<sup>3</sup>). Das gilt ab der operativen Steuerung sowie für die Prozess- und die Fallsteuerung. Bei der Strategie wird in die richtige Richtung gesteuert. Sie beschränkt sich auf Wichtiges und Wesentliches. Es gibt noch keine operationalisierten Ziele. Erst die Umsetzung der Strategie führt zur Operation. Die Meister-Ebene bzw. mittlere Führung muss ebenso beides: Führen und Steuern.

Steuerung ist technokratisch und unpersönlich. Steuern können viele, Führen nicht so viele. Führung verlangt Persönlichkeit, Charakter und Überzeugungskraft (Menschenführung). Künstliche Intelligenz kann nie führen, steuern schon. Steuern müssen Controller und Buchhalter. Mit Steuerung beschäftigt sich die BWL seit eh. Ein gutes, jüngeres Beispiel sind die Zielzahlen-Systeme (englisch Balanced Scorecard).<sup>305</sup>

Beim **Ordnen** wird die Aufbauorganisation eingerichtet oder verbessert. Es werden mit Aufbauplänen die Führungsebenen und Zuständigkeiten festgelegt (Organigramme). Dabei werden Mehr-Ebenen- und Mehr-Säulen-Modelle gemäß den örtlichen Gegebenheiten erarbeitet. Dann sind noch Stellenbeschreibungen und -bewertungen auszuarbeiten (u.a. für eine gerechte, durchschau- und vergleichbare Entlohnung).

Der Aufbau ist ein geordneter Rahmen, der die Abläufe erst ermöglicht. Dazu gibt es die Theorie, dass aus den Abläufen der Aufbau entwickelt werden soll. Oft beeinflussen die vorhandenen Personen aber beides (Aufbau- und Ablauforganisation).

Im Rahmen des **Mehr-Säulen-Modell** gilt es, passende Sachgebiete in Ämter bzw. Fachbereiche und diese wieder in Abteilungen (Dezernate) zusammenzufassen. Wir nennen es **Säulen**, wenn sie bis zur Chef-Ebene gehen. Einfache Beispiele sind bei Kommunen „Technisches

---

Entwicklung einer Strategie zur Zielerreichung, (3) die Organisation und Koordination der Produktionsfaktoren und die Führung der Mitarbeiter und/oder Freiwilligen zum Zweck der Produktion von privaten oder öffentlichen Gütern. Als solches ist Management eine Grundtätigkeit und Kernfunktion moderner Gesellschaften (P. Drucker).“ *Diese Begriffsbestimmung ist zu weitgespannt und damit zu unpräzise, ungenau.*

<sup>304</sup> Malik, Führen, a.a.O., S. 31 ff

<sup>305</sup> Robert S. Kaplan, David P. Norton, Balanced Scorecard - Strategien erfolgreich umsetzen, Stuttgart 1997; G. Pfreundschuh, Von der „Balanced Scorecard“ zum „erfolgsorientierten Zielzahlen-System“ - Von der Theorie zur Praxis am Beispiel der Sozialhilfe, in: Verwaltung & Management, Zeitschrift für allgemeine Verwaltung, 2003, Heft 5, S. 237 ff

Rathaus“ oder Dezernat „Innere Dienste“ mit Haupt-, Personalamt, Kämmerei.<sup>306</sup> Je besser die Ämter in den Säulen zusammenpassen, umso weniger Abstimmungen, Schnittstellen und Reibungen gibt es. Auch hier geht es darum, die großen Zeitfresser wie Sitzungen, internen Schrift- und Emailverkehr in Schach zu halten. Nicht nur Sachbearbeiter, auch Ämter und Abteilungen sollen ihre Aufgaben möglichst selbständig, eigenverantwortlich und abschließend erledigen. Doch die Chefebene muss alles prüfend und belebend im Auge haben und für stetige Verbesserungen sorgen.

Zur Aufbauorganisation gehört, dass die richtige Person auf den richtigen Platz kommt. Nicht jeder kann alles. Es gibt Menschen, die gut führen können, andere lieben Ruhe und Zahlen, sind sehr sorgfältig und genau. Sie eignen sich für Finanzsteuerung, die Rechnungsprüfung und das Controlling. Was sind nun Führungseigenschaften?

## Führungseigenschaften

Das Militär geht bei uns seit Clausewitz und bis heute davon aus, dass Führung vor allem **Persönlichkeit** erfordert.

Die Gegenmeinung vertritt Malik. Er bezeichnet die Forderung einer „großen Führerpersönlichkeit“ als zweiten Irrtum der Managementlehre. „Die Diskussion [geht] auch deshalb in die Irre, weil sie einmal mehr auf Eigenschaften und Persönlichkeit setzt statt auf Handeln und Praktiken [die lernbar sind] – auf das, was Menschen *sind*, statt darauf, was Menschen *tun*. Man schließt von Eigenschaften auf Leistungspotenzial. Ein solcher Zusammenhang ist durch nichts bewiesen ...“<sup>307</sup>

Clausewitz sieht es aus erlebter Erfahrung anders:

„Je mehr wir in den Führungsstellen hinaufsteigen, umso mehr wird Geist, Verstand und Einsicht in der Tätigkeit vorherrschend, umso mehr wird also die Kühnheit, welche eine Eigenschaft des Gemüts ist, zurückgedrängt, und darum finden wir sie in den höheren Stellen so selten, aber umso bewundernswürdiger ist sie auch dann. Eine durch vorherrschenden Geist geleitete Kühnheit ist der Stempel des Helden; diese Kühnheit besteht nicht im

---

<sup>306</sup> Vgl. Schaubilder in „Der Bürgerstaat“, Abschnitt: „5.1.4 Verantwortungs- und Führungsebenen“

<sup>307</sup> Malik, Führen, a.a.O., S. 31 ff - ebenso: Peter Drucker, Führen, a.a.O., S. 43: Eine ‚effektive Persönlichkeit‘ gibt es nicht. ‚Effektivität ist lernbar‘ (S. 42) – Allerdings ist Malik inkonsequent: Beim ‚Entscheiden‘ fordert er: ‚Hier muss jene Haltung Platz greifen, die gute Führungskräfte von den anderen unterscheidet: Verantwortungsbewusstsein, Pflichtgefühl, Sorgfalt und Gewissenhaftigkeit‘ (S. 213) – Haltung ≠ Charakter ??

Wagen gegen die Natur der Dinge, in einer plumpen Verletzung des Wahrscheinlichkeitsgesetzes ...“<sup>308</sup>

Perikles, größter Politiker und Feldherr im alten Athen, sagte es so:

„Denn auch dies ist unsere Art; da am freiesten zu wagen, wo wir am besten durchdacht haben.“<sup>309</sup>

Es läßt sich nachweisen, dass diese Ansicht alle deutschen Militärendenker und Heeresdienstvorschriften auszeichnete. Wägende Risikobereitschaft ist auch eine Charaktereigenschaft von erfolgreichen Unternehmern.

Martin van Creveld hat das deutsche mit dem US-Auswahlverfahren für Offiziere verglichen. Er schreibt zur „Auswahl der Offiziere“: „Die Deutschen verlangten Charakter, die Amerikaner Intelligenz.“ Der „Army Classification Test“, ein Intelligenztest, war das Hauptinstrument der Auswahl von Offizieren.<sup>310</sup> Das deutsche Verfahren, das van Creveld ebenfalls vorstellt, habe ich noch erlebt und oben beschrieben; ein IQ-Test war nicht dabei. Creveld zitiert die Heeresdienstvorschriften:

„Heer- wie Truppenführung erfordern urteilsfähige, klar blickende und vorausdenkende Führungspersönlichkeiten von Selbstständigkeit und Festigkeit im Entschluss, Beharrlichkeit und Tapferkeit bei seiner Durchführung, Unempfindlichkeit gegen die Schwankungen des Kriegsglücks und einem ausgeprägten Gefühl für die auf ihnen ruhende hohe Verantwortung. ... Der Offizier, der vor dem Feinde Kaltblütigkeit, Entschlossenheit und Wagemut zeigt, reißt die Truppe mit sich fort. Er muss aber auch den Weg zum Herzen seiner Untergebenen finden und ihr Vertrauen durch Verständnis für ihr Fühlen und Denken sowie durch nie rastende Fürsorge erwerben.“<sup>311</sup>

Wer ein Leben lang geführt hat, der weiß, dass genau das nicht jeder kann. Und die Bürger wissen auch, dass nicht jeder zum Politiker geeignet ist. Denn von Politikern fordern sie (1.) Vertrauen, (2.) Voraussicht, (3.) Sachverstand, (4.) Durchsetzungskraft und erst dann (5.) Bürgernähe;<sup>312</sup> Eigenschaften, die nicht zu viele haben.

Auf die **Voraussicht** ist kurz einzugehen. Die HDv 100/1 sagt dazu:

---

<sup>308</sup> Clausewitz, Vom Kriege, a.a.O., S. 166

<sup>309</sup> Zitiert nach: HDv 100/1 (TF 1962), S. 30

<sup>310</sup> Van Creveld, a.a.O., S. 160

<sup>311</sup> zitiert nach v. Creveld, a.a.O., S. 149 f. HDv 300/TF [Truppenführung 1936], ähnlich HDv 100/1 (1962), Nr. 46

<sup>312</sup> Umfrage des Bundesverbandes der deutschen Banken, Die Welt vom 29.11.00

„Entwicklungen richtig voraussehen, abwarten können, vorausdenken ohne vorauszudisponieren, Ideen haben und nie um eine Aushilfe verlegen sein, immer Zeit haben, im richtigen Zeitpunkt aber rasch und entschlossen handeln – das ist das Geheimnis erfolgreicher Führung.“<sup>313</sup>

Hierzu seien drei bekannte Politiker zitiert: **Bismarck, Adenauer, Merkel**

**Bismarck:** „Der Staatsmann muß die Dinge rechtzeitig herannahen sehen und sich darauf einrichten. Versäumt er das, so kommt er mit seinen Maßregeln meist zu spät. ... Die Aufgabe der Politik liegt in der möglichst richtigen Voraussicht dessen, was andere Leute unter gegebenen Umständen tun werden.“

**Adenauer:** „Der größte Fehler, den man in der Politik machen kann, ...ist, seine Entscheidungen lediglich im Hinblick auf eine augenblickliche Situation zu fällen. Besonders in der Außenpolitik gibt es Entwicklungstendenzen und Entwicklungsreihen, die man niemals ungestraft außer Acht lässt. Wenn man sie außer Acht lässt, begeht man Fehler, die sich bitter rächen werden.“<sup>314</sup>

**Merkel:** „Wenn ich könnte, würde ich die Zeit um viele, viele Jahre zurückspulen, um mich mit der ganzen Bundesregierung und allen Verantwortungsträgern besser vorbereiten zu können auf die Situation, die uns dann im Spätsommer 2015 eher unvorbereitet traf.“<sup>315</sup>

Wieso unvorbereitet? 2010 gab es weltweit 210 Mio. Migranten, 1 Mio. kamen 2012 (!) nach Deutschland, anwesend waren bereits 10,8 Mio.<sup>316</sup> Viele sahen das alles kommen, auch Hans Magnus Enzensberger 1993 in seinem Buch „Aussichten auf den Bürgerkrieg“.<sup>317</sup> Ebenso kam Chinas Aufstieg mit seinem Technologie-Hunger nur für Ahnungslose überraschend. Altkanzler Schmidt beurteilte früh die Lage richtig.<sup>318</sup>

Helmut Schmidt besaß eine weitere wichtige Führungseigenschaft. Im Krieg und bei Krisen muss **rasch und entschlossen** gehandelt werden. Auch das ist eine Frage der Persönlichkeit. Es gibt unter Politikern zaudernde Bedenkenräger und entschlossene Macher – und einfallslose Machtmenschen.

---

<sup>313</sup> HDv 100/1 (TF 1962), Nr. 46, S. 24 – Im Original ist der ganze Satz in **Fett**druck.

<sup>314</sup> Konrad Adenauer, Erinnerungen, Bd. II (1955-1959) Stuttgart 1967, S. 315

<sup>315</sup> Handelsblatt, 20.09.2016 „Worte des Tages“ – 2015 war der Sturm auf die Grenzen mit 1 Mio. Flüchtlingen.

<sup>316</sup> Quelle: Bundeszentrale für politische Bildung, zitiert nach loyal, Magazin für Sicherheit, Nr. 6, 2013, S. 12 – Bei der 1 Mio. Migranten, die 2012 nach Deutschland kamen, waren viele, aber nicht alle Asylbewerber.

<sup>317</sup> Hans Magnus Enzensberger, Aussichten auf den Bürgerkrieg, Frankfurt /M. 1993; G. Pfreundschuh, Die kulturelle Umweltzerstörung in Politik und Wirtschaft, Mainz 1993

<sup>318</sup> Helmut Schmidt, Ein letzter Besuch: Begegnungen mit der Weltmacht China, München 2013 – Nahezu alle absehbaren strategischen Bedrohungen werden angesprochen und viele Lösungsvorschläge gemacht.

## In der Corona-Pandemie titelte die Bild-Zeitung: „**Das Desaster in den Pflegeheimen – Was würde Helmut Schmidt jetzt tun?**“

„Nirgends sterben mehr Menschen an Corona! Nirgends wird die Hilfe der Bundeswehr dringender gebraucht als in Altenheimen!

Doch Kanzlerin Angela Merkel (66) und ihre Verteidigungsministerin Annegret Kramp-Karrenbauer (58, beide CDU) [entschuldigen sich damit]... Es fehle an „Amtshilfeanträgen“ der Städte und Gemeinden. Daher seien von 184.000 Bundeswehr-Soldaten gerade mal 1.350 im Einsatz, um Heimbewohner, Besucher und Personal zu testen. Ein Skandal! ...

Schon 1962, bei der Hamburger Sturmflut, rettete Schmidt als Polizeisenator Tausenden Flutopfern das Leben. Orderte – ohne jede Rechtsgrundlage – 100 Hubschrauber von der Nato. Bekam 90 Helikopter zur Versorgung der Flutgebiete.

UND HEUTE? Schmidt wäre im Land unterwegs, statt im Kanzleramt zu grübeln! ER hätte längst Soldaten zum Testen vor die Altenheime abkommandiert!<sup>319</sup>

## Auch Gabor Steingart fragte in seinem Morning Briefing: „**Impfchaos: Wo steckt Helmut Schmidt?**“<sup>320</sup>

„Für bürokratische Prozeduren, politische Rangordnungskämpfe oder nur die absichernde Nachfrage bei Juristen der Senatsverwaltung ist an diesem frühen Sonnabendmorgen keine Zeit. Schmidt bringt die **Nato** und auch die **Bundeswehr** in Stellung, die laut **Grundgesetz** aufgrund der Erfahrungen aus dem „Dritten Reich“ nicht im eigenen Land eingesetzt werden darf.

Schmidt bittet den Nato-Oberbefehlshaber **Lauris Norstad**, amerikanischer Viersternegeneral mit Dienstsitz in Fontainebleau im Norden Frankreichs, um Beistand. Trotz Flugverbots bei den obwaltenden Sturmstärken treffen die **Helikopter** der Nato in der **Hansestadt** ein. In abenteuerlichen Rettungsaktionen sammeln sie halbtote Menschen von Bäumen, Masten und Hausdächern.

Insgesamt sind an diesem Wochenende im Februar 1962 rund 40.000 Helfer im Einsatz. Feldjäger der Bundeswehr errichten Absperrungen und regeln den Verkehr im Umland.<sup>321</sup> Die Nato versorgt aus der Luft die abgeschnittenen Ortschaften mit Trinkwasser. Froschmänner aus Dänemark bergen Leichen.“

---

<sup>319</sup> Bild-Zeitung, 02.02.2021 <https://www.bild.de/politik/inland/politik-inland/das-desaster-in-den-pflegeheimen-was-wuerde-helmut-schmidt-jetzt-tun-75083420.bildMobile.html?wtmc=ml.shr>

<sup>320</sup>Gabor Steingart Morning Briefing, 05.01.2021

<sup>321</sup> Was noch deutschem Straßenverkehrsrecht auch verboten ist.

Statt die Verteilung und den Einsatz des Impfstoffes selbst in die Hand zu nehmen, wurde diese lebenswichtige Aufgabe – wie so vieles – an die EU weggegeben. Beim Verteilen des Impfstoffs aus Deutschland waren dann Großbritannien, die USA u.a. schneller als die EU-Bürokraten.

## **Führen ist eine Kunst, keine Wissenschaft**

Da Charakter und Geist, Können und Kühnheit zusammenspielen, wissen wir seit Clausewitz: „**Führung ist eine Kunst, eine auf Charakter, Können und geistiger Kraft beruhende freie, schöpferische Tätigkeit.**“<sup>322</sup> Es ist **keine Wissenschaft** und verlangt „große Stärke des Charakters, eine große Klarheit und Sicherheit des Geistes“.<sup>323</sup>

Das gilt erst Recht für Politiker: „*Ein großartiger, ausgezeichneter Kopf, ein starker Charakter, das sind die Haupteigenschaften [des Politikers], die Einsicht in das Kriegswesen läßt sich auf die eine oder andere Art wohl ergänzen.*“<sup>324</sup>

### **Worin unterscheiden sich Volkswirte von Generalstabsoffizieren?**

Beide, die Wissenschaftler und die obersten Militärs, beraten in letzter Instanz die Politik; doch sie sehen die Welt recht unterschiedlich.

Die Generalstäbler denken und planen, was im schlimmsten Fall zu tun ist. Die Volkswirte sagen, der Mensch sei berechenbar, ein „homo oeconomicus“ [eine stets vernünftig und egoistisch handelnde Person]. Die Militärs halten den Gegner für listig und unberechenbar, rechnen mit Krisen. Die Ökonomen glauben an die unsichtbare Hand und an ihre Modelle, die allerdings nur mathematisch aufgehen. Kommt eine große Krise (Finanzkrise 2007 f; Corona), hören wir stets die gleiche Ausrede: „So einen Fall gab es noch nie. Damit konnte niemand rechnen.“

So sagte der US-Star-Ökonom Kenneth Rogoff 2012, nach der Krise von 2007: „*Unsere Modelle sind sehr elegant, aber sehr, sehr erfolglos. Nun ist die Zeit für mehr Experimente gekommen, für die Erforschung der Unvollkommenheit von Märkten.*“<sup>325</sup>

---

<sup>322</sup> So auch: HDv 100/1 (TF 1962), Nr. 64, S. 30 (Im Original ganzer Satz in Fettdruck)

<sup>323</sup> Clausewitz, Vom Kriege, a.a.O., S. 150

<sup>324</sup> Clausewitz, vom Kriege, a.a.O., S. 679 – Bismarck und Moltke d. Ä. waren insoweit ein ideales Zweigespann, Wilhelm II. und Moltke d. J. das Gegenteil.

<sup>325</sup> Handelsblatt, 23.01.2012

Der größte Unterschied ist das Denken in **festgefügt**en Modellen statt in **wechselvollen** Lagen. Clausewitz fordert ausdrücklich in jeder Lage das freie, schöpferische Denken und Handeln. Nur keine Rezepte!

Der derzeit anerkannteste Militärgeschichtler und –theoretiker ist der Israeli Martin van Creveld.<sup>326</sup> Er bemerkt, dass die US-Army mit „allen möglichen Arten von Theorien der Sozial- und Betriebswirtschaft“ aus den 1980er Jahren gearbeitet hat. „Mit diesen Theorien ausgerüstet, gingen die Streitkräfte in den Zweiten Golfkrieg, mit den desaströsen Resultaten, die schon bald deutlich wurden.“<sup>327</sup> Vor diesem Wechsel zu den Wissenschaftstheorien hatten die US-Army sowie „andere Armeen in der ganzen Welt, große Teile ihrer Organisation, insbesondere das Generalstabssystem von dem deutschen Modell übernommen“.<sup>328</sup>

Hinzu kommt noch etwas. Die Wirtschaftswissenschaften haben mit **Adam Smith** und seinem „Wohlstand der Nationen“ ein Grundlagenwerk bekommen. Er lehnt auf staatlicher und volkswirtschaftlicher Ebene jede strategische, operative und taktische Führung ab. „*Laissez fair, laissez aller*“, also „*laufen lassen*“ ist seit Adam Smith der wirtschaftspolitische Glaubenssatz der Liberalen. Das zeigen zwei Dogmen von Adam Smith, die im Westen bei den Liberalen und Neoliberalen bis heute tief sitzen.

Das erste Dogma lautet: Wenn alle ihren **Eigennutzen** verfolgen, dann leitet die „**unsichtbare Hand**“ alles zum Besten.<sup>329</sup>

„Wenn er [= der wirtschaftende Mensch] lediglich nach eigenem Gewinn strebt, wird er in diesen wie in anderen Fällen von einer unsichtbaren Hand geleitet, um einen Zweck zu fördern, den zu erfüllen er in keiner Weise beabsichtigt hat.“ Nämlich das „Wohl der Allgemeinheit.“<sup>330</sup>

Das zweite Dogma richtet sich gegen jegliches strategische Denken und Handeln des Staats; es schade Wirtschaft und der „unsichtbaren Hand“:

„Mithin lenkt jede staatliche Regulierung die Erwerbstätigkeit eines Landes von ertragreichen Wirtschaftszweigen in weniger ertragreiche, was dann letztlich nicht zu dem vom Gesetzgeber beabsichtigten Anstieg, sondern zu

---

<sup>326</sup> Martin van Creveld (geb. 1946), em. Prof. für Geschichte, Hebräische Universität Jerusalem

<sup>327</sup> Van Creveld, Militärische Organisation und Leistung der deutschen und der amerikanischen Armeen 1939 bis 1945, (Original 1982 USA, Freiburg/Br. 1989), Graz 2005, S. 10

<sup>328</sup> Van Creveld, Kampfkraft, a.a.O., S. 20 f

<sup>329</sup> Dieser stets im Eigeninteresse wirtschaftende Mensch wird dann der „homo oeconomicus“ genannt.

<sup>330</sup> Adam Smith, Der Wohlstand der Nationen, Eine Untersuchung seiner Natur und seiner Ursachen, London (1776) 1789 (übersetzt v. Claus Recktenwald), München 1974, S 371

einem Rückgang im Tauschwert des jährlichen Ertrages [= BIP, Bruttoinlandsprodukt] führt.“<sup>331</sup>

Beide Dogmen widersprechen dem Denken der Chinesen und den Grundsätzen von Clausewitz. Beim „volksgewählten Bundespräsidenten“ soll über Wege aus dieser Falle nachgedacht werden.

## **Worin unterscheidet sich bürokratisches von operativem Handeln?**

**Bürokraten** arbeiten nach Vorschrift vom Schreibtisch. Arbeitsmittel sind Gesetze, feste Verfahren und Modelle. Gesetzgeber und Gerichte führen mit strikter Befehlstaktik. Folge: nur keine Fehler und keine Haftung!<sup>332</sup>

Das erstickt eigenes Denken sowie Eigeninitiative und Kreativität.

**Operateure** arbeiten risikobehaftet am zu heilenden Körper mit Röntgengerät und OP-Messer. Sie handeln am Gegenstand und vor Ort.

Militärische Operationen erleben schnell wechselnde Lagen, Aktion und Reaktion. Ziele und klare Aufträge zeigen schnell Erfolg oder Misserfolg, Sieg oder Niederlag. Creveld sieht einen Hauptvorteil der Wehrmacht in der „*zielstrebigen Ausrichtung auf die Operationen*“.<sup>333</sup> – Die Wirtschaft wird sich im 21. Jahrhundert auch darauf ein- und umstellen müssen.

Das verlangt ständig einfallsreiches, überraschendes, kreatives Handeln. Eingespielte Routinen und Rituale sollen nur Freiraum zum Führen und Denken schaffen. Sie sorgen für Ordnung, beschleunigen die Abläufe und die Ausführung.<sup>334</sup> Sie haben aber nur dienende, nicht herrschende oder steuernde Funktion.

## **Aktuelles Beispiel: Taiwan bekam keine Corona-Masken aus China:**

„Das Wirtschaftsministerium handelte sofort und machte eine stillgelegte Maschine zur Maskenherstellung ausfindig. Es zerlegte sie in ihre etwa tausend Bestandteile. Dann suchte das Ministerium mithilfe eines Industrieverbands nach jemandem, der diese Teile in kürzester Zeit herstellen konnte. Ziel war, zehn Millionen Masken pro Tag herzustellen, was laut Experten etwa sechs Monate gedauert hätte.

---

<sup>331</sup> Adam Smith, *Withstand*, a.a.O., S. 372

<sup>332</sup> Bürokraten-Spruch: Wer nichts macht, macht nichts falsch. Wer nichts falsch macht, wird befördert.

<sup>333</sup> Martin van Creveld, *Kampfkraft*, a.a.O., S. 190, ebenso S. 45

<sup>334</sup> Vgl. dazu den folgenden Erfahrungsbericht.

Aber das vom Ministerium zusammengestellte „nationale Team“ aus 141 Firmen und Organisationen, die rund um die Uhr arbeiteten, um sowohl die Teile für die Maschinen zu produzieren als auch die Produktionslinie für die Masken einzurichten, schaffte es in 25 Tagen! Das ermöglichte es jedem Taiwaner, bis Anfang März 2020 mindestens zwei neue chirurgische Masken pro Woche zu bekommen. Dies, zusammen mit anderen gut koordinierten Maßnahmen, begrenzte die kumulativen Covid-19-Infektionen seit Januar 2020 auf 1041 und die Todesfälle auf zehn.“<sup>335</sup>

Nach diesen Abstechern zu Managern und Bürokraten, sei am erlebten Beispiel gezeigt, wie man Zeitnot und Fremdbestimmung entgeht, schnell ***Herr seiner Zeit und seines Handelns*** werden kann.

## **Erfahrungsbericht**

Nach meiner teils unterforderten, teils beschaulichen Zeit im Ministerium (siehe unten) wurde ich Erster Bürgermeister der Stadt Wertheim am Main.

Ich ging die Sache locker an. Denn erstens war tiefer Frieden und zweitens war es eine „Großen Kreisstadt“ mit *nur* 20.000 Einwohnern und 15 Ortsteilen (Dörfern), die bei der Kreis- und Gemeindereform der 1970er Jahre entstanden war. Doch das dortige Umfeld sah das ganz anders. Der Oberbürgermeister (OB) meinte zur Begrüßung: „Es ist viel zu tun. Bis Sie die ganze Stadt und die Verwaltung kennen, wird es mindestens ein Jahr dauern.“ Ich dachte nur: „Wieso da s?“

Eine Große Kreisstadt hat fast alle Zuständigkeiten eines Landratsamts (Bau- und Ordnungsrecht usw.), dazu kommen Hoch- und Tiefbau, Liegenschaften usw. Mein Dezernat umfasste außer Kämmerei, Haupt- und Personalamt sowie Rechnungsprüfungsamt alle städtischen Aufgaben. Das Krankenhaus und die städtischen Eigenbetriebe liefen gesondert.

Mein Vorgänger meinte bei der Übergabe: „Ein Acht-Stunden-Tag ist nicht drin.“ Wegen der kurzen Wege habe er für die Mitarbeiter, meist auch die Bürger stets eine „offene Tür“ gehabt.

Bei der Übergabe an meinen Nachfolger meinte ich: „Um 17 Uhr können Sie immer fertig sei, außer es sind Sitzungen vom Stadtrat oder seinen Ausschüssen.“ Wir besprachen einen Tag lang das Geschäft und die Selbstorganisation. Bei einem späteren Treffen meinte er: „Ihre Organisationsvorschläge waren alle gut, und ich konnte sie umsetzen. Nur eins, um 17 Uhr war ich nie fertig. Wie haben Sie das gemacht?“ Das schauen wir uns jetzt an.

Meine erste Woche war turbulent. Das Telefon im Vorzimmer klingelte ständig. Jeder wollte den neuen Bürgermeister (BM) sprechen, hatte ein wichtiges persönliches

---

<sup>335</sup> Handelsblatt, 09.04.2021, Homo oeconomicus Von Taiwan lernen. (Unterstreichungen vom Verfasser!)

Anliegen. Im Posteingangskorb liefen stoßweise die Laufmappen ein. Die Sachbearbeiter, aber auch die Amtsleiter waren schreibwütig. Oft wurde ein kurzer Sachverhalt geschildert und drunter war zum Ankreuzen ja / nein vorgedruckt. (Heute käme noch eine Flut von Emails dazu.) Oft betraten Mitarbeiter das Vorzimmer, wo zwei Sekretärinnen saßen, und wollten sofort den BM etwas fragen. Die „offene Tür“ ließ grüßen.

Mir war sofort klar, entweder bestimme ich, was ich mache oder das Umfeld. Als ausgebildeter Offizier wusste ich: Die erste Pflicht ist, *„Herr seiner Zeit und seines Handelns“* zu sein, die zweite, *Ruhe und Zeit zum Denken und Führen zu haben*.

Meine Tür zum Vorzimmer war vom ersten Tag an zu. Alle eingehenden Telefonate wurden in ein dickes **Telefonbuch** (DIN A5) eingetragen, dazu Datum, Uhrzeit, Name, Grund des Anrufs und Ruf-Nr. für Rückruf. Das Tel-Buch, Einladungen, Terminwünsche usw. wurden einmal wöchentlich, und zwar am Montagmorgen in der einstündigen **Frühbesprechung** mit der 1. Sekretärin abgearbeitet. Auf die **Tel.-Liste** (ein Vokabel-Heftle) kamen alle Rückrufe, die ich selbst wahrnehmen wollte; für die andern wurde bestimmt, wer zurückruft. Unangemeldete Anrufe nahm ich nur vom OB oder höher entgegen. Das war selten.

Meine Rückrufe fanden dann in festgelegten **„Telefonstunden“** statt. Ich bestimmte, wann diese in den dreiwöchigen Terminplan eingetragen wurden. „Im Frieden brennt nichts an!“ Einen guten **Terminplan** konnte ich vom Stadtbaumeister Lindloff übernehmen. Er lag am Freitagnachmittag für die kommenden drei Wochen auf dem Schreibtisch. Er hatte drei farbige Blätter: in weiß die kommende Woche, in rosa die nächste und in grün die übernächste Woche, die i.d.R. noch freie Zeiten hatte.

Jetzt waren noch die Laufmappen und das Gerenne der Mitarbeiter zu beenden. Dazu gab ich in der zweiten Woche einen Ukas (Haus-Erlass) an alle Bediensteten im Rathaus II (mein Zuständigkeitsbereich) heraus. Darin stand:

- Jeder Schriftverkehr mit dem BM ist sofort einzustellen.
- Für Rücksprachen erhält jeder AL (Amtsleiter) auf Wunsch einmal wöchentlich eine einstündige Rücksprache beim BM.
- Zu Einzelfällen sind die zuständigen SB (Sachbearbeiter) mit Akten mitzubringen. (Kein Entscheid über den Kopf des zuständigen SB.)
- Rückdelegationen von Entscheidungen an den AL oder gar BM unterbleiben. Dafür gibt es die Rücksprachen.
- Es gilt das 4-Fälle-Modell. Rücksprache ist in vier Fällen nötig:
  1. Ein Fall ist rechtlich oder tatsächlich so schwer, dass ich ihn nicht selbst entscheiden kann (ggf. Fortbildungsbedarf). Gleichwohl ist ein Entscheidungsvorschlag zu machen und zu begründen, warum am Vorschlag Zweifel bestehen.
  2. Ein Fall ist für künftige Fälle von grundsätzlicher Bedeutung (Präzedenzfall).

3. Ein Fall ist von außergewöhnlicher finanzieller Bedeutung (sprengt üblichen Rahmen).
4. Ein Fall ist von außergewöhnlicher politischer Bedeutung (steht z.B. demnächst in der Zeitung).  
Im Übrigen entscheidet jeder eigenverantwortlich, selbständig und abschließend im Rahmen der Gesetze und seiner Zuständigkeiten.<sup>336</sup>

An diesen Ukas ließ ich noch den Hufnagel-Erlass des Generaloberst von Seeckt anheften. Er hatte im Reichsministerium den Schriftverkehr von Zimmer zu Zimmer darin verurteilt. Ich führte mündlich, persönlich.

Für viele ist Bürokratie ohne umfassende Schriftlichkeit nicht vorstellbar. Heißt es doch seit je im Verwaltungsstaat: „*Quod non est in actis, non est in mundo!*“ *Was nicht in den Akten steht, existiert nicht!* Das gilt auch im Rechtsstaat, alles muss beweissicher sein. Meine Antwort war: Alle *rechts- und entscheidungserheblichen Tatsachen* gehören in die Akten (z.B. als Aktenvermerk). Das reicht aber! Keine netten Aktengeschichten!

So kehrte im Haus und im Tagesgeschäft Ruhe ein. Außerdem war mein Grundsatz: Wer vom BM raus geht, hat eine gemeinsam erarbeitete Entscheidung oder er hat den Auftrag, weitere entscheidungserhebliche Tatsachen zu klären. Landläufig wurde gespottet: „Wenn du aus dem Rathaus kommst, bist dümmer, als du hineingingst.“

Damit sind wir bei den Bürgern und ihren Anliegen. Dafür sah ich zunächst jeden Freitagnachmittag eine Bürgersprechstunde vor. Aus dem Tel.-Buch war ersichtlich, um welchen Fall und Sachbearbeiter es sich handelte. Zusammen mit den AL, dem SB und den Akten wurde der Fall vorbesprochen. Die Anhörung des Bürgers fand grundsätzlich mit dem SB und den Akten statt. Meist wurde eine gemeinsame, rechtlich notwendige Lösung gefunden. Rechtswidrige Geschenke konnten nicht verteilt werden. Dazu war mein Grundsatz: „Was ich einem Bürger gewähre, muss ich allen Bürgern gewähren.“ Ein trickreicher Stadtrat meinte: „Nein, Nein, jeder Fall ist anders!“ „Ja, sagte ich, die einen wählen Sie, die anderen nicht.“

### ***Der Stadtrat-Rebell Rebitzer***

Mit den Bürgern hatte ich alsbald keine Probleme; denn ich verstand mich mit Stadtrat-Rebell Rebitzer gut. Ich war nämlich offen, ehrlich und zuverlässig zu ihm. Rebitzer hatte einen gesunden und guten Verstand. Er war ein Flüchtlingskind, hatte vom Vater das einträgliche Geschäft Schrotthandel geerbt und sehr erfolgreich weitergeführt. In der Stadt kannte ihn jeder. Bei der Gemeinderatswahl, die ich damals erlebte, bekam er durch das Kumulieren<sup>337</sup> mehr Stimmen als die Stadt Einwohner hatte. „Alle wählen diesmal den Rebitzer“, hörte man zuvor überall.

---

<sup>336</sup> Schließlich hat der gehobene Verwaltungsdienst (SB) einen Fachhochschulabschluss.

<sup>337</sup> Stimmenhäufung. Man kann einem Kandidaten bis zu 3 Stimmen geben; und man kann ihn aus einer anderen Liste (z.B. der SPD) herüberholen auf die Liste der eignen Wahl (z.B. der CDU), d.h. panaschieren.

Rebitzer legte sich ständig mit dem OB an, obwohl beide SPD waren. Doch der OB war nicht nur jähzornig, sondern auch sehr vertrackt. Und der Rebitzer kämpfte laut und unerschrocken für Gerechtigkeit und das Recht der Bürger. Die Bürger kamen auch zu ihm. Und so kam er auch zu mir. Ich sagte: „Herr Rebitzer, ich tricks nie. Wir fahren jetzt all ihre Beschwerden gemeinsam ab und sprechen mit den Bürgern.“ Wenn jemand seine ganze Garageneinfahrt im Zug der Gehwegerneuerung geteert haben wollte, dann sagte ich: „Das können wir machen. Wir müssen es dann aber bei allen anderen Bürgern auch machen.“ Da stand der Rebitzer auf meiner Seite.

Rebitzer trat später aus der SPD aus, gründete Freie Wähler und zog immer mit seinen vielen Stimmen drei weitere Kandidaten mit in den Stadtrat. Dann war er maßgeblich daran beteiligt, dass der OB nach 20 Jahren klar abgewählt wurde. Nach diesem Sieg zog Rebitzer in der Wahlnacht durch die Wirtshäuser der Stadt und tanzte mit jubelnden Bürgern auf den Tischen. Ich war da schon Landrat in Mosbach.

Nach kurzer Zeit hatte ich Zeit für meine eigentlichen Aufgaben. Dazu führte ich „Teestündle“ ein. Jeden AL und wichtigen SB (z.B. Tiefbau, Erschließungsbeiträge) lud ich zum vertraulichen Vier-Augen-Gespräch mit Tee, der ja bekanntlich beruhigt. Wir redeten eine Stunde. Kein Telefon, keine Unterbrechung aus dem Vorzimmer störte uns. Der Ablauf war einfach: „Sagen Sie mir Ihre Schwierigkeiten. Wo haben Sie *Leichen im Keller*, die wir gemeinsam begraben müssen? Bei allem, was ich jetzt erfahre, helfe ich Ihnen ohne Vorwürfe. Wenn ich später selbst auf etwas stoße, ist es Ihr Problem.“ Die Leute schütteten schnell und gern ihr Herz aus.

Wir redeten ganz entspannt im heimischen Dialekt. Nach zehn Minuten hatten wir das Gefühl, wir würden uns seit Jahren kennen. Im Dialekt gibt es keine Standesunterschiede, da sind wir alle gleich. Außerdem war ich Verwaltungskollege, dem sie sofort anmerkten: „Er versteht was vom G'schäft.“ Das wichtige Vertrauen kam schnell. Da ich Baubürgermeister war, fuhren wir oft zur Geländeerkundung (z.B. in Neubaugebiete).

Nach vier Wochen „Aufklärung“ wusste ich, was wir alle gemeinsam zu tun hatten. „Schnellstarter“ nannte mich der überraschte Oberbürgermeister, der ja gemeint hatte: „Bis Sie alles kennen, wird es mindestens ein Jahr dauern.“ Viele Verwaltungsverfahren waren einfach stecken geblieben. Das galt z.B. für Bebauungspläne (B-Pläne). Jeder der 15 Ortsteile wollte einen, die meisten hatten noch keinen. So ließ ich eine große Tabelle mit allen laufenden B-Plänen und allen Verfahrensstationen, bei denen eine Entscheidung fällig war, anfertigen. Die letzten Punkte waren Fertigstellungsbeschluss und Abrechnung der Erschließungsbeiträge. Dieses Plakat hingte ich an die Wand meines Dienstzimmers. Nach jedem Verfahrensschritt kam ein Kreuzle ins vorgesehene Kästle. Als ich nach 2 ½ Jahren ging, hatten alle Ortsteile ihren B-Pan. Die Leute konnten in ihrem Dorf bauen.

Einmal kam einer der Tiefbau-SB und fragte mich: „Wir haben die Bahnhofstrasse aufgedrungen. Ein Entwässerungsrohr ist zersprungen. Wie groß soll das Rohr sein, das wir einbauen?“ Ich muss beim Teestündle einen fachmännischen Eindruck

gemacht haben, dass er mit dieser Frage zu mir kam. Doch wir gingen der Sache auf den Grund. Niemand in der Stadt kannte die Rohrdurchmesser in den Straßen. Alles war Stückwerk. So ließ ich ein großes, in der Stadt bekanntes Ingenieurbüro aus Karlsruhe kommen. Wir berieten und entschieden: Die Stadt mit allen Ortsteilen bekommt einen *Gesamtentwässerungsplan* mit Berechnung aller Rohrdurchmesser und des dann erforderlichen Fassungsvermögens der Kläranlagen.

Hier lässt sich ein Grundsatz einflechten: In der Praxis hat nur das Einfache Erfolg. Auch er stammt vom Militär. „Im Krieg hat nur das Einfache Erfolg.“<sup>338</sup> Diesen Satz kennt jeder deutsche Offizier und van Creveld zeigt, wie er sich durch die ganze deutsche Strategie und Führungslehre zieht. Bis heute wird auf einfaches und folgerichtiges Handeln Wert gelegt. Doch dazu muss man sich stets den Überblick verschaffen und die großen Zusammenhänge erkennen. Klein-Klein führt in die Irre.

Günter Gauß, Journalist und späterer DDR-Beauftragter, fragte 1966 Adenauer, ob er die Bezeichnung „Großer Vereinfacher der Politik“ als Lob oder Abwertung verstehe. Er antwortete: „Das halte ich für ein ganz großes Lob. Denn in der Tat, man muss die Dinge auch so tief sehen, dass sie einfach sind. Wenn man an der Oberfläche der Dinge bleibt, sind sie nicht einfach; aber wenn man in die Tiefe sieht, dann sieht man das Wirkliche, und das ist immer einfach.“<sup>339</sup>

Die Maße für ein zersprungenes Abwasserrohr machen ratlos. Doch ein Gesamtentwässerungsplan geht in die Tiefe, verschafft den Überblick und klärt die Zusammenhänge. Jetzt ist die Entscheidung einfach. „Man muss das Ganze stets vor seinen Teilen sehen.“ (Scharnhorst)

Es führt zu weit, hier ins Einzelne zu gehen. Doch klar ist, dass weithin das Eilige das Wichtige verdrängt. Öfter stellte ich mich morgens vor den Schreibtisch und fragte mich: „Was von dem, das du heute machst, ist in 10 Jahren noch wichtig?“ Das beruhigt und ordnet die Geschäftigkeit.

Die Langfristigkeit öffnet den Blick für die Wichtigkeit. Dazu gehört, früh **Misstände** feststellen und beseitigen sowie **Chancen** erkennen und ergreifen. Zu diesen **Chefsachen** noch kurz einige wenige Beispiele.

Der Stadtbaumeister – ein guter Techniker und Stadtsanierer, aber kein Verwaltungsmann – meinte einmal: „Da gibt es ein seit langem ein ruhendes Vorhaben, an das glaube ich, aber sonst niemand.“ Es handelte sich um einen großen Atombunker unter dem Schloss, tief im Berg, eine sog. Kaverne. Die sollte im Frieden als Tiefgarage mit kurzem Zugang zur Altstadt genutzt werden.“ Wir schauten uns die Pläne an und ich sagte: „Herr Lindloff, das wär ja prima! Das

---

<sup>338</sup> HDv 100/1 (TF 1962), S. 31 Nr. 67: „Im Krieg hat nur das **Einfache** Erfolg. Einfaches Handeln, folgerichtig durchgeführt, wird am sichersten zum Ziel führen. Das Einfache jedoch zu erkennen und selbst den einfachsten Plan im Gefecht auszuführen, ist gewöhnlich schwierig.“ Nr. 103: „Die Lage ist meist ungewiss.“ Nr. 107: „In jeder Lage muss sich der Führer trotz aller etwa vorangegangener Zweifel zu einem ganzen **Entschluss** durchringen. Dieser muss ein klares Ziel mit ganzer Kraft verfolgen.“ Wie viel einfacher ist das alles im Frieden!

<sup>339</sup> Süddeutsche Zeitung, 23.02.2001, S. 10

versuchen wir jetzt gemeinsam hinzukriegen!“ Den OB unterrichtete ich bei der üblichen Rücksprache.

Einige Zeit später kam der Rebitzer zu mir. „Ich muss Sie warnen! Der OB hat bei der SPD gesagt, Sie würden einem aussichtslosen Plan hinterherrennen. Ihm sei's recht, wenn Sie sich recht blamieren. Es ist der Atombunker im Schlossberg.“ Ich sagte: „Herr Rebitzer, das seh' ich anders. Wenn's nix wird, is'es net schlimm. Wenn es gelingt, ist es ein großer Wurf für die Stadt.“ Lindloff und ich fuhren bis nach Bonn ins Bundesministerium. Heute ist die Kaverne der größte Altstadt-Parkplatz.

Als Landrat waren Chefsachen z.B. stets Finanzierungs- und Zuschuss-Verhandlungen in Stuttgart oder Bonn. Da ging es um Widerstände im Kreis und im Land gegen das erste interkommunale Gewerbegebiet bei Osterburken. Heute fördert das Land nur noch solche Vorhaben. Die mehrjährige Sanierung von Schloss Zwingenberg am Neckar als Bundesprojekt (90% Bundeszuschuss) war in Bonn durchzusetzen, die volle Finanzierung der Krankenhaussanierungen in Stuttgart. Für solche Langzeitaufgaben nahm ich mir Zeit, und ich hatte dafür genug Zeit.

Ein Kerngeschäft vom SB bis zum OB und Gemeinderat ist **Entscheiden**; und das heißt *Handeln unter Unsicherheit*. Hier gilt etwas, das viele übersehen: Entscheidungen bauen sich von unten nach oben auf. Auf die richtige **Arbeitsteilung** kommt es an!

Wenn wir bei Dienstbesprechungen oder Vorbesprechungen für Kreis- oder Stadtratssitzungen berieten, dann ergriffen anfangs die „höchsten Dienstgrade“ zuerst das Wort. Das passierte aber nur das erste Mal. Denn ich verkündete gleich: „Im Generalstab hat der jüngst Leutnant das erste, der Kommandeur das letzte Wort.“ So begannen wir mit dem Vorschlag des aktenführenden SB, danach ging es der Reihe nach bis zum BM oder LR (Landrat). Und wie im Generalstab galt: Jeder hat die **Pflicht** zum Vortag seiner abweichenden eigenen Meinung. Doch zum Schluss trägt allein der Kommandeur oder Politiker die Verantwortung.

Nie wurde ich laut oder ungehalten. Das erniedrigt und lässt die Leute schweigen. Dadurch unterschied ich mich vom herrschsüchtigen, oft jähzornigen OB.<sup>340</sup> Die Mitarbeiter dankten es mir. „*Der gemeinsamen Sache dienen statt herrschen*“, ist auch ein militärischer Leitgedanke.

Zur Arbeitsteilung beim Führen und Entscheiden gehört dann noch das **Führen mit Stäben**. Beim „Strategiestab“ des Bundespräsidenten ist das genauer zu betrachten.

---

<sup>340</sup> Ich führte das z.T. auf Unsicherheit zurück. Der OB war kein Jurist, sondern ehem. kleiner Bediensteter der Bundesbank-Außenstelle in Wertheim. Er hatte ganz andere Vorstellungen von ‚Durchsetzungskraft‘. Vgl. auch Thomas Ellwein, Wertheim I – III, München 1969 ff. (Ellwein sieht seinen SPD-Genossen fast nur positiv. Das sahen die SPD-ler in der Stadtverwaltung durchweg anders. Sie beteiligten sich recht aktiv an der OB-Abwahl.)