



PFREUNDSCHUH
in Heidelberg

GERHARD PFREUNDSCHUH

Der Bürgerstaat

1 Einleitung – Reformbedarf und Vorgehensweise



Gerhard Pfreundschuh

Der Bürgerstaat

Heidelberg 2021

Band 1

Heidelberg 2021

Copyright © 2021 Gerhard Pfreundschuh

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://pfreundschuh-heidelberg.de/downloads/der-buergerstaat/der-buergerstaat-kapitel-1.pdf>

Meiner Frau Birgit gewidmet mit Dank für die vielen Anregungen,
Gespräche und die Arbeit mit diesem Buch.

Inhalt

1. Einleitung – Reformbedarf und Vorgehensweise.....	7
1.1 Reformbedarf.....	7
1.2 Neue Lage der Weltpolitik.....	9
1.3 Politik, Strategie, Operation.....	11
1.4 Zweck-Ziel-Mittel-Abfolge.....	14
1.5 Die „Wundersame Dreifaltigkeit“.....	15
1.6 Führung in Politik und Wirtschaft.....	19
1.7 Europäische Staatskunst im 21. Jahrhundert.....	25
2. Der Parteienstaat in der Sackgasse	31
2.1 Ohnmacht bei der äußeren Sicherheit.....	32
2.2 Ohnmacht bei der inneren Sicherheit.....	34
2.3 Abbau des Rechtsstaats.....	37
2.4 Armut – Prekariat – Proletariat.....	41
2.5 Der Aufstand der Bürger.....	45
3. Strategische Ziele des Bürgerstaats.....	48
3.1 Langfristiges Überleben.....	48
3.2 Mittelstand für alle.....	51
3.3 Soziale Sicherheit durch Genossenschaftlichkeit.....	51
3.4 Weltfrieden statt Krieg der Kulturen.....	52
4. Vom Heerhaufen zum Bürgerstaat.....	56
4.1 Lehenswesen und Ständeordnung.....	57
4.2 Der Polizeistaat (Verwaltungsstaat).....	63
4.3 Der Rechtsstaat.....	76
4.4 Der Sozialstaat.....	83
4.5 Neuzeitliche Diktaturen.....	89
5. Merkmale des Bürgerstaats.....	97
5.1 Das Menschenbild im Bürgerstaat.....	98
5.1.1 Freier Wille statt Vorbestimmung.....	99
5.1.2 Erfolgslust und Gruppendynamik.....	103
5.1.3 Führung in Gruppen und Großgesellschaften.....	109
5.1.4 Verantwortungs- und Führungsebenen.....	122
5.2 Gesellschaft – Gemeinschaft – Genossenschaft.....	141
5.2.1 Individualismus oder Kollektivismus.....	141
5.2.2 Von der Gesellschaft zur Genossenschaft.....	143
5.3 Gleichheit – Freiheit – Brüderlichkeit.....	147
5.3.1 Gleichheit.....	147
5.3.2 Freiheit.....	154
5.3.3 Brüderlichkeit.....	166

5.4	Recht und Gerechtigkeit.....	171
5.4.1	Ein Blick in die Geschichte.....	172
5.4.2	Die Ansichten der heutigen Rechtsgelehrten.....	185
5.4.3	Grundrechte – Bürgerrechte – Menschenrechte	189
5.4.4	Recht und Gerechtigkeit im Bürgerstaat.....	192
5.4.5	Ethik, Sittlichkeit, Ehrbarkeit.....	200
6.	Politik: Vernunft statt Macht.....	207
6.1	Der Blick in Geschichte und Gegenwart... ..	208
6.2	Politik im Parteienstaat.....	215
6.2.1	Machtkampf.....	215
6.2.2	Ämterpatronage.....	217
6.2.3	Abschaffung des freien Mandats.....	221
6.2.4	Die Kartellparteien.....	224
6.2.5	Lobbyismus und Korruption.....	226
6.2.6	Die Medien im Parteienstaat.....	229
6.2.7	Aushebelung von Demokratie und Rechtsstaat.....	234
6.3	Politik im Bürgerstaat.....	236
6.3.1	Aufgaben der Politik.....	236
6.3.2	Volkssouveränität (Art. 20 GG) beseitigt Missstände.....	237
6.3.3	Freie Meinung und Information (Art. 5 GG).....	246
6.3.4	Medien im Bürgerstaat.....	251
7.	Verfassung des Bürgerstaats.....	256
7.1	Dis Staatsbürger sind der Staat.....	257
7.2	Vom Volk zum Staatsvolk.....	260
7.2.1	Das Volk.....	261
7.2.2	Die Nation.....	263
7.3	Die Staatsgewalt.....	267
7.3.1	Von der Allzuständigkeit zur Gewaltenteilung.....	268
7.3.2	Die vertikale Gewaltenteilung.....	272
7.3.3	Die horizontale Gewaltenteilung.....	280
7.3.4	Die dritte Trennung: Politik und Vollzug.....	293
7.3.5	Die Parlamentsdemokratie.....	294
7.3.6	Die Kanzlerdemokratie.....	299
7.3.7	Die Präsidialdemokratie.....	302
7.4	Das Staatsgebiet.....	312
7.4.1	Körperschaftlicher Aufbau von unten.....	313
7.4.2	Grenzenlose Globalisierung.....	319
7.4.3	Kampf der Wirtschaftssysteme und Kulturen.....	321
7.4.4	Die Folgen für Europa	324
7.4.5	Die Folgen für Afrika	325
8.	Der Verfasser.....	330

1. Einleitung – Reformbedarf und Vorgehensweise

1.1 Reformbedarf

Die **Rufe nach Reformen** hören wir seit Anfang der 1980er Jahre, als Helmut Kohl eine „geistige Wende“ versprach, aber nicht lieferte. Alt-Bundespräsident Richard von Weizsäcker beklagte dann 1983 Ämterpatronage, Parteibuchwirtschaft, parteipolitisch beeinflusste Berufungspolitik an Hochschulen und bei den öffentlichen Medien. Er stellte fest, „dass sich der Einfluss der Parteien quasi fettfleckartig über nahezu alle staatlichen Institutionen immer weiter ausgebreitet hat“¹ „Die Parteien haben sich den Staat zu Beute gemacht.“ Doch: „Zwischen der Macht der Parteien im Staat einerseits und ihrer Befähigung zur Lösung der Probleme andererseits hat sich eine breite Kluft aufgetan. Dieses Problem zu lösen, ist unsere zentrale verfassungspolitische Aufgabe. Sie entscheidet nicht nur über die Zukunft der Parteien, sondern über das Schicksal unserer Demokratie überhaupt.“²

Weiter äußerte er 1986 auf dem Deutschen Juristentag die Vermutung, dass „unser Vorrat an zeitgemäßen und zukunftsweisenden Antworten allmählich erschöpft“ sei. Er ging noch einen Schritt weiter: „unsere Demokratie lebt geistig von den Restbeständen vermoderter Werte und braucht diesen Vorrat allmählich auf.“ Er befürchtete daher, dass „diese Auslaugung unserer Rechts- und Sittenordnung zu einer allgemeinen Orientierungslosigkeit führt“.³ Seither hat sich die Lage nicht entspannt, sondern verschärft. Die Orientierungslosigkeit hat neben anderem zum Niedergang der Volksparteien und zur Politikverdrossenheit geführt.

Dazu wird heute viel gesagt und geschrieben. Bestseller sind die Bücher von Robin Alexander „Die Getriebenen – Merkel und die Flüchtlingspolitik: Report aus dem Innern der Macht“⁴ oder „Machtverfall – Merkels Ende und das Drama der deutschen Politik: Ein Report“.⁵ Die Liste der Kritiker lässt sich leicht fortsetzen.⁶ Wir sagen dazu mehr unter:

¹ Richard von Weizsäcker, Die deutsche Geschichte geht weiter, Berlin 1985, S. 146 f

² Richard von Weizsäcker, Die deutsche Geschichte geht weiter, a.a.O., S. 144

³ Richard v Weizsäcker, in: Verhandlungen des 56. Deutschen Juristentages, 1986, Bd. II, S. 33, zitiert nach Horst Sandler, Der Rechtsstaat im Bewußtsein seiner Bürger, in: NJW 1989, S. 1772

⁴ München 2017

⁵ Robin Alexander, Machtverfall, Merkels Ende und das Drama der deutschen Politik: Ein Report München 2021

⁶ Hans Herbert von Arnim, Die Hebel der Macht und wer sie bedient – Parteienherrschaft statt Volkssouveränität, München 2017; Jens Gnisa, Das Ende der Gerechtigkeit, Freiburg i. Br. 2017; Hans-Werner Sinn, Der schwarze Juni – Brexit, Flüchtlingswelle, Euro-Desaster – wie die Neugründung Europas gelingt, Freiburg i. Br. 2016; Gabor Steingart, Weltbeben, Leben im Zeitalter

„2. Der Parteienstaat in der Sackgasse“. Doch es gilt vor allem, nicht das Elend zu beklagen, sondern Lösungen zu finden.

Wir müssen uns mit den Grundfragen und Werten unserer Demokratie auseinandersetzen: mit dem Menschenbild, mit dem Widerspruch von liberalem Individualismus und sozialistischem Kollektivismus, mit den heutigen Inhalten von „Freiheit, Gleichheit, Brüderlichkeit“, mit „Recht und Gerechtigkeit“ im Bürgerstaat. Welche Verfassungsänderungen überwinden den Parteienstaat und führen zum Bürgerstaat? Wie steht es mit der Gewaltenteilung, mit dem Bürgerecht auf offene, ehrliche und zuverlässige Information, auf freie Meinungsäußerung (Art. 5 GG)? Übt das Volk wirklich durch Wahlen und Abstimmungen die Staatsgewalt aus, wie es Art. 20 II GG bestimmt?

Der **Bürgerstaat** ist das dringend benötigte Reformmodell zur Fortentwicklung des sozialen Rechtsstaats.

Im *Band 1 „Der Bürgerstaat“* wird aus staats- und verfassungsrechtlicher Sicht die Umgestaltung der **Aufbauorganisation** vom Parteienstaat zum Bürgerstaat dargestellt (Verfassungs- und Bewusstseinsänderungen). *Band 2 „Bausteine des Bürgerstaats“* zeigt aus strategischer Sicht eine neue **Ablauforganisation**. Wie müssen der Weg und die Maßnahmen aussehen und wie die Institutionen (z.B. Schulen, BfA, Bundeswehr) arbeiten, um den Bürgerstaat zusammen mit den Bürgern zu verwirklichen? Band 1 ist der Rahmen für die Politik, Band 2 beschäftigt sich mit der Umsetzung und Vorgehensweise bürgerstaatlicher Politik.

Damit sind wir zur Vorgehensweise bei der Entwicklung des Modells „Bürgerstaat“ vorgedrungen. Wir gehen strategisch vor, d.h. wir denken langfristig und nachhaltig, nicht tagespolitisch. Wir arbeiten sorgfältig und generalstabsmäßig.⁷ Zuerst ist die jeweils akute **Lage** festzustellen und zu beurteilen (z.B. des Staats, der Politik, der Schulen oder Bundeswehr). Dann sind deren **Zwecke** und strategische **Ziele** herauszuarbeiten. Im nächsten Schritt sind die **Mittel** zu benennen, die

der Überforderung, München 2016; „Erosion von Demokratie und Rechtsstaat?“ Beiträge auf der 17. Speyerer Demokratietagung vom 26. bis 27. Oktober 2017 an der Deutschen Universität für Verwaltungswissenschaften Speyer, hg. von Hans Herbert von Arnim, Berlin 2018 (= Bd. 235 der Schriftenreihe der Universität Speyer); und viele mehr!

⁷ Dazu: Lennart Souchon, Carl von Clausewitz, Strategie im 21. Jahrhundert, Hamburg 2012 – englisch: Strategy in the 21st Century, The Continuing Relevance of Carl von Clausewitz, Springer Internat. Publishing, Cham 2020, (€ 91,99) - Besprechung: ÖMZ (Österreichische Militärische Zeitschrift) 03/2021, S. 413 f. „faszinierende Lektüre“; „methodisch erstklassiges ‚Lehrbuch‘ “

zur Zielerreichung gebraucht werden (**Zweck-Ziel-Mittel-Abfolge**). Wir werden sehen, dass die Parteipolitiker, aber auch die Wirtschaftsbosse das strategische Denken, Planen und Handeln heute nicht beherrschen, darin nicht geschult sind. – Wir beginnen mit der Beurteilung der Lage.

1.2 Neue Lage der Weltpolitik

Nach dem Zusammenbruch des osteuropäischen Kommunismus hat sich nicht ein „friedlich-niedliches Eine-Welt-Dorf“,⁸ sondern eher ein „Kampf der Kulturen“ entwickelt.⁹ Statt dem „Ende der Geschichte“ und dem Ende der Kriege erleben ein „**Weltbeben**“ (Gabor Steingart).¹⁰ „Die Welt ist in Unordnung geraten.“ (Frank-Walter Steinmeier).

Von Marokko bis Taiwan gibt es ethnischen und religiösen Terror. Mit dem weltweiten Cyberkrieg, den asymmetrischen und hybriden Kriegen haben wir neue Formen des Krieges.¹¹ In Afrika, Asien und Südamerika sind Millionen Menschen wegen Krieg und Hunger auf der Flucht.

Die USA (Trump gegen Biden) und weithin der gesamte **Westen** sind ideologisch und gesellschaftlich tief gespalten. Alle beschwören den Zusammenhalt, die wenigsten denken über die Ursachen und Wurzeln der Gegensätze nach. Darüber offen und ehrlich zu sprechen, wird weithin mit moralischen Verdammungen und „politischer Korrektheit“ bekämpft. – Wir müssen schonungslos nachdenken, wo und warum der Parteienstaat in der Sackgasse steckt. Hans Magnus Enzensberger verfasste schon 1993 das Büchlein „Aussichten auf den Bürgerkrieg“. Er beurteilte schon damals die Lage ähnlich wie wir.¹² – Jüngst beklagte Lennart Souchon¹³ den Strategieverlust in Politik und Wirtschaft:

„Die globalen Risiken und Kriege europäischer Mächte haben sich zu Beginn des 21. Jahrhunderts hinsichtlich Zielsetzung, Intensität und der erzielten Resultate grundlegend geändert. Ein Verlust an Werten, religiösen und

⁸ Francis Fukuyama, Das Ende der Geschichte. Wo stehen wir? Reinbek 1992

⁹ Samuel Huntington, Samuel Huntington, Der Kampf der Kulturen. The Clash of Civilizations. Die Neugestaltung der Weltpolitik im 21. Jahrhundert, München 1996

¹⁰ Gabor Steingart, Weltbeben, Leben im Zeitalter der Überforderung, München 2016

¹¹ Bei „hybriden oder asymmetrischen Kriegen“ kämpfen ungleiche Mächte gegeneinander: z.B. eine hochtechnisierte Supermacht gegen leichtbewaffnete Rebellen, Terroristen u.ä.

¹² Hans Magnus Enzensberger, Aussichten auf den Bürgerkrieg, Frankfurt /M. 1993

G. Pfreundschuh, Die kulturelle Umweltzerstörung in Politik und Wirtschaft, Mainz 1993

¹³ Lennart Souchon (*1942) ist deutscher Militärtheoretiker, Stratege sowie Elektroingenieur und Kapitän zur See a.D. Er wurde Offizier im General-/Admiralsstabdienst und war von 1999 bis 2018 Leiter des Internationalen Clausewitz-Zentrums (ICZ) an der Führungsakademie der Bundeswehr.

sozialen Bindungen, Sitten und Gebräuchen sowie der Mangel an Geschichtsverständnis, an politischer und kultureller Bildung und der Fähigkeit, Kriege im Wesensgehalt zu verstehen, führen zu einem Mangel des Willens sowie des strategischen Handelns in der Politik.“¹⁴

Solche Lagen zeigen **Zeitenwenden** an.¹⁵ Aufhetzer, Revoluzzer und Reformatoren tauchen auf. „Die sogenannten Populisten sind die Sturmvögel, die von der kommenden Veränderung künden.“¹⁶ Es ist wie bei den vorreformatorischen Anführern, die das Volk anzogen und aufwiegelten (Hussiten, Pfeifer von Niklashausen u.a.). Sie zeigten an, dass die Zeit reif war für einen Luther, Zwingli und Calvin.

Betrachten wir die Zeitenwende, die wir gerade erleben. Das Ende des Ost-West-Gegensatzes führte zu einigen tiefgreifenden Veränderungen:

1. Das *Ende des Eurozentrismus* – Die europäische Neuzeit, die um 1500 mit der Entdeckung Amerikas und der Kolonialzeit begann, ist zu Beginn des 21. Jahrhunderts endgültig zu Ende.
2. *Neue Weltmächte* entstehen.¹⁷ Der Unilateralismus mit nur einer Weltmacht (USA) ist zu einem Multilateralismus mit mehreren Macht- und Wirtschaftsblöcken (China, Russland, Indien u.a.) geworden.
3. Wir erleben die *Renaissance außereuropäischer Kulturen*.
4. Der *Aufstieg Chinas* kam überraschend schnell und ist für viele beängstigend. Es ist ein Wettlauf um beste Technologien und den Wohlstand. Und im Pazifik brauen sich Gewitterwolken zusammen.
5. *Neue Kriege, Hunger und große Ungleichheit* lösen in Afrika, Asien und Südamerika millionenfache Flüchtlingsströme aus.

Europa braucht eine politische, wirtschaftliche und militärische Einheit und eine Strategie, um in der Welt des 21. Jahrhunderts zu überleben. Doch davon sind wir noch weit entfernt.

*„Die Europäische Union kennt weder ihre Grenzen, noch weiß sie, wohin sie will“, war in der Neuen Zürcher Zeitung zu lesen.*¹⁸

¹⁴ Lennart Souchon, Carl von Clausewitz – Strategie im 21. Jahrhundert, Hamburg 2012, S. 164

¹⁵ G. Pfreundschuh, Jahrtausendwende! - Zeitenwende? Erschienen in: Politische Studien der Hanns Seidel Stiftung, Heft 369, Jan./ Feb. 2000

¹⁶ Gabor Steingart, Weltbeben, a.a.O., S. 166

¹⁷ Anders: Zbigniew Brzezinski, Die einzige Weltmacht: Amerikas Strategie der Vorherrschaft, Frankfurt/M 2004

¹⁸ Neue Zürcher Zeitung, zitiert nach Harro von Senger, Moulüe – Supraplanung – Unerkannte Denkhorizonte aus dem Reich der Mitte, München 2008, S. 200

Roman Herzog schreibt 2014 in seinem Buch „*Europa neu erfinden – Vom Überstaat zur Bürgerdemokratie*“:

„Undeulich ist bislang jedoch geblieben, welche Rolle die EU weltpolitisch spielen kann und soll, nicht zuletzt in der Multipolarität der Welt, die sich nach dem Zusammenbruch des kommunistischen Lagers und dem Scheitern der amerikanischen Versuche zur alleinigen Weltherrschaft eingestellt hat.“¹⁹

Zeiten des Umbruchs sind stets Zeiten der Unsicherheit und des **Orientierungsverlusts**. Es müssen neue Wege in die Zukunft gefunden und beschritten werden. Doch unsere Parteien und Politiker sind im Tages- und Machtkampf verfangen. Sie denken und handeln taktisch, aber nicht strategisch. Das gefährdet unsere Zukunft. Es macht uns sehr unterlegen gegenüber der neuen Weltmacht China. *Denn China denkt strategisch, plant operativ sorgfältig und handelt taktisch listenreich.*²⁰

1.3 Politik, Strategie, Operation

Europa benötigt eine **Politik** mit einer langfristigen und nachhaltigen **Strategie** samt den dazu erforderlichen **operativen Mitteln**. Dazu sind einige Begriffe zu klären. Wir führen **Arbeitsbegriffe** ein, die den wesentlichen Kern für das praktische Handeln aufzeigen; es sind keine umfangreichen wissenschaftlichen Definitionen.²¹

*So heißt **Politik**, den notwendigen, zeitgemäßen Wandel durchzuführen.* Politik zielt auf Veränderung zum Besseren; frühneuzeitlich ausgedrückt: Politik will „die Verhältnisse für Land und Leute verbessern“. ²² Politik ist nicht der Kampf um den Erwerb und Erhalt der Macht, wie oft von Machiavelli bis Max Weber behauptet wird,²³ sondern der Wettstreit um beste, zukunftsfähige Lösungen für die Bürger. Politik zielt auf einen gesamtgesellschaftlichen Nutzensausgleich, auf Verwirklichung des Gemeinwohls, nicht auf den Machtkampf der Politiker. Damit ist Politik

¹⁹ Roman Herzog, *Europa neu erfinden – Vom Überstaat zur Bürgerdemokratie*, München 2014, S. 15

²⁰ Harro von Senger, *Moulüe – Supraplanung – Unerkannte Denkhorizonte aus dem Reich der Mitte*, München 2008, S. 9 ff (Strategie), S. 157 ff (Taktik); G. Pfreundschuh, *Kampf der Wirtschaftssysteme*, a.a.O., S. 33 ff „3.2 Operative Umsetzung durch die KPCh“

²¹ So im Angelsächsischen, wo Policy, Politics und Polity unterschieden wird. Souchon, a.a.O., S. 23

²² Gut und klassisch dargestellt von Hans Maier (Bay. Kultusminister 1970 -1986), *Die ältere deutsche Staats- und Verwaltungslehre*, Neuwied 1966, München 1986; auch in *Gesammelte Schriften*, Bd. 4, München 2009

²³ So Niccolò Machiavelli, *Der Fürst*, 1532 – Noch nach Max Weber ist Politik ‚das Streben nach Machtanteil oder nach Beeinflussung der Machtverteilung‘, Artikel „Politik“ in: Otto Brunner u.a. (Hg.), *Geschichtliche Grundbegriffe*, Stuttgart 1972 ff, Bd. 4, S. 872 f

die Suche nach Orientierung, die Suche nach guten Wegen in die Zukunft.

Hier stoßen wir auf den Begriff *Strategie*. Dabei hilft uns der Erfinder des strategischen Denkens Carl von Clausewitz. Er wird heute wieder weltweit studiert; die global tätige Unternehmensberatung BCG (Boston Consulting Group) sagt treffend warum:

„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 müssen. Ungewissheit, die Normalsituation des Krieges, ist der Albtraum der Wirtschaft. Gerade heute erleben wir dies tagtäglich und hautnah.“²⁴

Strategie ist ein langfristiger Plan. Er umreißt, auf welche Art und Weise ein Zweck bzw. übergeordnetes Ziel erreicht werden soll.²⁵ So besteht Unternehmensstrategie i.d.R. aus Visionen, Zielen und Maßnahmen.

Nehmen wir einen Arbeitsbegriff, der sich an Clausewitz orientiert.

Strategie konzentriert sich auf das ganz Wichtige und Wesentliche. Sie ist ganz einfach und gerade deshalb für viele so schwer (nach Clausewitz).²⁶ Oberstes strategisches Ziel jedes Lebewesens und jeder Gemeinschaft ist das „langfristige Überleben“. Und das soll möglichst friedlich, gerecht und auskömmlich sein. Selbst beim Krieg ist das oberste strategische Ziel nicht der Sieg, sondern der Friede (ebenfalls

²⁴ 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

²⁵ Hier haben die hochrangig besetzten, international beachteten „Wiener Strategiekonferenzen“ ein Alleinstellungsmerkmal. Sie finden seit 2016 jährlich statt. Vgl. ÖMZ (Österreichische Militärische Zeitschrift), 03/2021, S. 326 ff: „Online-Seminar zur Wiener Strategiekonferenz 2020“ mit „Vorausblick zur Wiener Strategiekonferenz 2021“ – Die Tagungsbände erscheinen im Carola Hartmann Miles-Verlag, Norderstedt.

²⁶ Carl von Clausewitz, Vom Kriege, Hinterlassenes Werk, Ungekürzter Text Erstauflage (1832-34), Frankfurt / M. 1980 (Ullstein), S. 150: „So ist denn in der Strategie alles sehr einfach, aber darum nicht auch sehr leicht.“ (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>

nach Clausewitz).²⁷ Strategen können Wichtiges von Unwichtigem unterscheiden.

So sind die strategischen Ziele für einen europäischen .Bürgerstaat:

1. Sicherung des langfristigen Überlebens Europas, seiner Kultur und Nationen in Frieden und Freiheit bei angemessenem Wohlstand und gesunder Umwelt;
2. Mittelstand für alle,²⁸
3. Soziale Sicherheit durch Genossenschaftlichkeit;²⁹
4. Weltfrieden durch friedliche Koexistenz der Kulturkreise und Wohlstand für alle Länder.

Wir brauchen für einen europäischen „Bürgerstaat“, der von seinen Bürgern getragen, verstanden und verteidigt wird, eine einfache, gut verständliche Strategie. Damit beginnt aber erst unsere Arbeit. Denn eine Strategie benötigt zur Umsetzung weitere strategische Unter- und Teilziele, dann operative Mittel (Personal, Finanz- und Sachmittel).

Die Betriebswirtschaftslehre (BWL) und das Militär machen heute eine treffende Unterscheidung, die Clausewitz noch nicht kennt. Eine Strategie wird zur **Operation**, wenn *Ziele mit Zeit und Zahlen (Z³)* prüfbar sind; was *operationalisieren* genannt wird.³⁰ Politiker verkaufen heute in Wahlkämpfen gern vage Ziele wie Erfolge. Sie nennen das, „ein Thema besetzen“. Doch nur erreichte Ziele (Z³) sind Erfolge.

Unsere Darstellung in Band 1 und 2 bleibt weithin auf der strategischen Ebene. Es ist eine Strategie ohne genau bezifferte Operationen. Doch überschlüssig werden die finanziellen Möglichkeiten und Mittel schon abgeschätzt. In Band 2 werden für wichtige Einrichtung (Schule, BfA, Militär) schon anschauliche und handfeste Vorschläge zur Ablauf und Aufbauorganisation gemacht. Das gehört schon zur operativen Ebene. Die Durchführung führt dann zur **Taktik**, in der Politik auch zur **Diplomatie**, beides kann nicht nach festen, stets gleichen Regeln ablaufen (ebenfalls gemäß Clausewitz).

²⁷ Clausewitz, Kriege, a.a.O., S. 104, „Zwecke und Mittel 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!)

²⁸ Es ist die anspruchsvolle Fortentwicklung von Ludwig Erhards „Wohlstand für alle“, Düsseldorf 1957

²⁹ Vgl. dazu die Abgrenzung in Bd. 1: „5.2 Gesellschaft – Gemeinschaft – Genossenschaft“

³⁰ Dazu gut und ausführlich: Horst Baier, Operative Planung in Kommunen, Lohmar, Köln 2002 – Die operativen Pläne mit Haushalts-, Personal- und Investitionsplan legt die Volksvertretung (Rat) jährlich und mittelfristig fest.

Solch ein Arbeiten ist ein **generalstabsmäßiges Vorgehen**. Das ist ein äußerst sorgfältiges, genaues und umfassendes Denken, Planen und Handeln. Dazu sind auf allen Ebenen Zwecke, Ziele und Mittel festzulegen und ihre Beziehungen zueinander zu erkennen (Zweck-Ziel-Mittel-Relation).

1.4 Zweck-Ziel-Mittel-Abfolge

Ziele haben, heißt noch nicht Ziele erreichen. Wir müssen Ordnung und damit eine Rangfolge ins Denken und generalstabsmäßige Planen bringen. Das beginnt mit der Frage: Was ist der **Zweck** einer Organisation, einer Einrichtung? Warum wurde sie geschaffen, warum haben und warum brauchen wir sie noch?

Jede Strategie beginnt schon bei Clausewitz mit der Vorgabe eines übergeordneten politischen Zwecks.³¹ Daraus leiten sich Ziele, Teilziele, Zeitpläne ab. Nehmen wir die strategischen Ziele des Bürgerstaats. Da ist das langfristige Überleben in Frieden und Freiheit bei angemessenem Wohlstand und gesunder Umwelt als **Staatszweck** zu bezeichnen. Daraus leiten sich die strategischen Ziele „*Mittelstand für alle*“, *soziale Sicherheit* sowie *Weltfrieden* durch friedliche Koexistenz der Kulturen und Wohlstand für alle Länder ab. Das langfristige Überleben kann man als *Selbst-Zweck* jedes Lebewesens, jeder Organisation bezeichnen.

Der Staat trägt mit seiner Politik die letzte, oberste Verantwortung für das allgemeine, öffentliche Wohl und das Überleben. Nun haben wir nicht nur den Staat, sondern auch Staatsorgane (Regierung, Justiz usw.) und viele politische und gesellschaftliche Einrichtungen. Alle nachgeordneten Organisationen haben Aufgaben für die Bürger, die sich aus dem Staatszweck und den strategischen Staatszielen ableiten.³²

Nehmen wir als Beispiel eine Armee. Sie kann zu unterschiedlichen **Zwecken** geschaffen werden: 1. Zur **Verteidigung** (so ganz eindeutig Art. 26 GG), 2. zur **Eroberung** (Napoleon, das Französische Kaiserreich reichte 1812 von Lübeck/Hamburg bis Rom), 3. zur **Weltpolizei** (USA, Wertemperialismus), 4. zur **Weltherrschaft** (Hitler, Stalin). Das führt zu jeweils unterschiedlichen Streitkräften und Rüstungsvorhaben. Zur

³¹ Souchon, Clausewitz, a.a.O., S. 137

³² Das gilt nach Art. 14 II GG auch für Privateigentum und Privatunternehmen: „Eigentum verpflichtet. Sein Gebrauch soll zugleich dem Wohle der Allgemeinheit dienen.“

Verteidigung ist eine andere Armee geeignet als für eine Weltpolizei mit weitweiten Einsatzfähigkeiten. In der Krim-Krise erkannte Deutschland, dass die Bundeswehr für die Landesverteidigung nicht einmal bedingt abwehrbereit ist.³³

Das zeigt, Ziele der übergeordneten Ebene (Weltfrieden durch friedliche Koexistenz) werden für nachgeordnete Organisation (Militär) zum Zweck (Verteidigungszweck). Aus ihrem Zwecken leitet jede Einrichtung ihre strategischen und dann operativen Ziele ab. Das führt zu einer durchgängigen und folgerichtigen Umsetzung der Politik.

Aus den strategischen Zielen ergeben sich die für erfolgreiche Operationen erforderlichen **Mittel**. Fehlen sie, kommt es zum Misserfolg. Das war einer der vielen Fehler im Afghanistan-Krieg.³⁴ Parteipolitiker verkünden heute große Ziele, doch bei der operativen Umsetzung versagen sie. Denn wegen Parteitaktik, Lobbyismus und sachfremden Einflüssen werden die nötigen Mittel nicht bereitgestellt.

Dabei sind Mittel nicht nur Geld und Gesetze, wie viele heute meinen. Operative Mittel sind z.B. beim Militär vor allem gut ausgebildete, souverän geführte und vom Volk anerkannte und getragene Streitkräfte. Vergleichbares gilt für die Wirtschaft im globalen Wettstreit, wie später zu zeigen ist. Damit kommen wir zur „Wunderlichen Dreifaltigkeit“ von Clausewitz. Er nennt sie das „*Resultat für die Theorie*“ vom Kriege.³⁵

1.5 Die „Wundersame Dreifaltigkeit“

Für Clausewitz und die Militärreformer stellte sich ab 1801 die Frage: *Warum war die Armee Napoleons der preußischen so überlegen?* Eine Antwort war: *„Nicht weil wir die Armee Friedrich des Großen nicht mehr hatten, sondern weil wir sie immer noch hatten.“* Aus solchen Erfahrungen ist das Werk von Carl von Clausewitz entstanden. Warum besiegten die neuen Volksheere so glänzend die alten Söldnerarmeen? Bei seiner genauen Analyse stieß Clausewitz auf die „Wundersame Dreifaltigkeit“. Sie war für ihn und die Reformer der Grund für die Erfolge.

³³ Gute, vertiefte Darstellung: Richard Drexl / Josef Kraus, Nicht einmal bedingt abwehrbereit – Die Bundeswehr in der Krise, München 2021 (1. Aufl. 2019 – Die Bundeswehr zwischen Elitetruppe und Reformruine)

³⁴ Afghanistan-Operation d. Bundeswehr gut herausgearbeitet: Souchon, Clausewitz, a.a.O., S. 184 ff

³⁵ Clausewitz, Kriege, a.a.O., S. 36 f – Erster Teil, Erstes Buch, Erstes Kapitel Was ist der Krieg? – letzter Punkt

Die revolutionäre Kampfkraft der französischen Soldaten entsprang der Begeisterung für die demokratische und nationale Revolution (La Grande Nation), der Befreiung von Absolutismus und Ständeprivilegien. Jede Revolution braucht eine Theorie. Doch die durchschlagenden Erfolge kamen erst mit Napoleons militärischem und politischem Genie.

Es geht (1.) um den Kampfwillen der Soldaten und des Volkes, (2.) die Führungsfähigkeit der Offiziere und (3.) die Staatskunst der Politiker. Erst wenn diese Dreifaltigkeit vollendet ist, erlangt die Kampfkraft Höchstform und Kriege können gewonnen werden. Auch bei Napoleon war es schließlich sein Größenwahn, an dem er scheiterte.

Zur Führungsfähigkeit der Offiziere bemerkt der Historiker Münkler:

„Wer dem Elan und der taktischen Flexibilität der neuen, aus der Revolution hervorgegangenen französischen Armee Paroli bieten wollte, musste philosophisch geschulte und historisch gebildete Offiziere an der Spitze seiner Truppen haben.³⁶

Dabei heißt philosophisch gerade nicht wissenschaftlich, sondern gut gebildet im Sinne von Weltverständnis, Überblick und dem Erkennen der Zusammenhänge (freie schöpferische Kunst).³⁷ Das verlangen schon die Wechselhaftigkeit und Unberechenbarkeit des Kriegsgeschehens.

Diese Dreiheit ist auch Erfolgsvoraussetzung für Verteidigungsarmeen:

1. Der leidenschaftliche Wille des Volks und seiner Soldaten als Nation, Kultur und Gemeinschaft langfristig zu überleben,
2. die Talente, Kühnheit und freie Feldherrnkunst der Offiziere,
3. die politisch-strategische Befähigung und Klugheit der Politiker.

Das gilt in abgewandelter Form für jede **Politik**. Wir haben vor Jahren die Handreichung: „*Der dreifache Bürgermeister*“ erarbeitet. Dieser muss die *Bürger* meisterlich zusammenführen, mit ihnen für ihr Wohl arbeiten. Dann muss er seine *Verwaltung* souverän leiten und drittens die *Politik*, den Stadtrat, mit Ideen und strategischen Zielen führen.³⁸ Ähnliches gilt für jeden Unternehmer (Kunden, Mitarbeiter, Strategie).

³⁶ Herfried Münkler, Clausewitz über den Charakter des Krieges, a.a.O.

³⁷ Zur Abgrenzung in Band 2: „3.2 Erziehung – Bildung – Weisheit [Philosophie] – Wissenschaft“

³⁸ G. Pfreundschuh, Der dreifache Bürgermeister, – Fallstudie für volksgewählte Bürgermeister/innen, Oberbürgermeister/innen (www.pfreundschuh-heidelberg.de)

Selbst in Diktaturen braucht die Politik das Volk. Deshalb kommt es zur Abschaffung der Meinungs- und Informationsfreiheit, zur gesteuerten Propaganda und massivem Terror mit Gestapo und Stasi gegen alle Verdächtigen. Seit der Französischen Revolution ist das Volk für alle Herrschaft eine unverzichtbare Größe. Um die Gefolgschaft des Volkes kämpften Lenin und Hitler, Stalin und Mao. Alle – außer Hitler – kannten und studierten Clausewitz. Ja, sogar al-Qaida und die Taliban erstreben die „Volksherrschaft“ gemäß ihrer Wahrheit und Religion.

„Wenn man bedenkt, dass in einem al-Qaida-Unterschlupf in Pakistan ein Exemplar des Clausewitz-Werkes Vom Kriege in arabischer Sprache mit handschriftlichen Randnotizen gefunden worden ist, dann darf man die Qualität deren Führung keineswegs unterschätzen.“³⁹

Mehr als andere Staatsformen, auch mehr als der repräsentative Parteienstaat, verbindet der Bürgerstaat das Volk durch Wahlen, Abstimmungen und (!) Mitwirkung mit der Politik. Dazu muss der Staat, hier der Bürgerstat, gegenüber dem Volk „*offen, ehrlich und zuverlässig*“ sein. „*Tarnen, täuschen und triumphieren (t³)*“ gilt nur gegenüber dem Feind, wie jeder Rekrut lernt. – Zentral sind dabei die Meinungs- und Informationsfreiheit sowie die Mitwirkungsrechte (Art. 5 und 20 II GG).

Clausewitz übersah angesichts der Revolutionsheere etwas, auf das Bismarck verwiesen hat: „*Denn die Majorität hat gewöhnlich keine Neigung zum Kriege, der Krieg wird durch Minoritäten oder in absoluten Staaten durch Beherrscher oder Kabinette entzündet.*“⁴⁰ Eine Wehrpflichtarmee steigert sogar die Abneigung des Volkes gegenüber Kriegen. Zu dieser Gefahr der *Kriegs-Entzündung* durch hohe Politiker wollen wir ein anschauliches Beispiel betrachten.

„US-Präsident Biden warnt vor ‚echtem Krieg‘ – Joe Biden hat eine mögliche militärische Eskalation nach einer Cyberattacke umrissen. Konkret nannte der amerikanische Präsident Russland und China.“

„Ich denke, es ist mehr als wahrscheinlich, dass wir in einem Krieg enden werden – einem echten Krieg mit einer Großmacht – als Folge eines Cyberangriffs von großer Tragweite, und die Wahrscheinlichkeit nimmt

³⁹ Souchon, Clausewitz, a.a.O., S. 168 – Auch Clausewitz empfiehlt, den Gegner als ebenbürtig einzuschätzen.

⁴⁰ Im Reichstag am 09.02.1876; Quelle: Bismarckreden 1847 - 1895, Horst Kohl (Hg.), Stuttgart 1915, S. 173

exponentiell zu“, sagte Biden bei einem Besuch des Büros des Leiters des nationalen Nachrichtendienstes (ODNI) am Dienstag.“⁴¹

Nach unserer defensiven Strategie sind Cyber-Angriffe im Cyber-Raum abzuwehren. Die Drohung mit einem Atomkrieg – nur das kann ein Krieg zwischen heutigen Großmächten sein – ist undenkbar. Dabei sind die USA im Cyber-Raum selbst höchst aktiv, wie nicht nur Angela Merkels Handy-Abhörung zeigte, sondern auch Julian Assange mit WikiLeaks. Die Tagesschau von ARD berichtete dazu am 22.02.2020:

„Julian Assange gründete die Enthüllungsplattform WikiLeaks und veröffentlichte Kriegsverbrechen in aller Welt. Nun muss der Australier eine Auslieferung in die USA fürchten. ... Kaum eine publizistische Plattform weltweit veröffentlichte in diesem letzten Jahrzehnt oder davor in annähernd ähnlichem Ausmaß Details, Umfang und Originaldokumente über Kriegsverbrechen, über die Welt der Geheimdiplomatie und der Außenpolitik. Daneben auch: Einblicke in Finanz- und Umweltskandale, bis hin zu Planungsdokumenten aus dem Umweltamt in Duisburg, im Zusammenhang mit der Loveparade, die 2010 in einer Katastrophe geendet war.

Die Idee war schlicht und gewaltig: authentische Dokumente von öffentlichem Interesse im Original zu veröffentlichen. Das war - und ist bis heute - ein publizistisches Projekt, das Herausforderung und Provokation zugleich war: eine Herausforderung nicht nur für Staaten, die es gewohnt waren, die Kontrolle über die Informationen ihrer Regierungsapparate selbst zu organisieren - und zu behalten. Provoziert wurden auch Journalisten weltweit, deren Geschäftsmodell - jedenfalls für eine Weile - in den Ruf geriet, ausgedient zu haben. Warum sollten Leser nur bearbeitete Informationen aus Redaktionen erhalten? Warum nicht gleich die Originale? Die Kraft, die in dieser publizistischen Idee lag, war revolutionär. Die Wirkung, die sie entfaltete, auch.⁴²

Nicht nur der hybride und der Cyber-Krieg, auch die neuen Medien allgemein sind gemäß der „Wundersamen Dreifaltigkeit“ eine Revolution im Verhältnis Bürger, Militär, Politik und öffentlicher Meinung. Unsere westlichen politischen und militärischen Strategen haben das nicht ansatzweise verarbeitet. *Uns fehlen heute echte Strategen und große*

⁴¹ Spiegel, 28.07.2021, 09:22 Uhr: https://www.spiegel.de/ausland/folge-von-cyberangriff-us-praesident-joe-biden-warnt-vor-echtem-krieg-a-66f2acff-7baa-4af5-85b4-0a4c8d30de6b?sara_ecid=app_upd_ZSmVTtcRM520yKrAPqnHvMvbbZnoCT&sara_ecid=soci_upd_KsBF0AFjff0DZCxpPYDCQgO1dEMph#ref=rss

⁴² Tagesschau. 22.02.2020, 06:03 Uhr: <https://www.tagesschau.de/investigativ/wdr/assange-portraet-101.html>

Staatsmänner. Wir beschäftigen uns damit vertieft im Band 2 bei „6. Der volksgewählte Bundespräsident“ mit seinem Strategiestab.⁴³

Damit sind wir zu einem weiteren Punkt vorgedrungen, der für Politiker in allen Staatsformen, Offiziere und Wirtschaftsbosse erfolgsentscheidend ist. Es ist die Führung von Menschen in Großorganisationen.⁴⁴ Den Politikern der Volksparteien ist die Führungs- und Überzeugungskraft verloren gegangen. So wurden die Nichtwähler zur größten Partei.

1.6 Führung in Politik und Wirtschaft

Um die Kunst der Führung in Politik und Wirtschaft ist es heute schlecht bestellt. Der St. Galler Professor und Führungs-Guru Fredmund Malik beschreibt es so: Führung 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.“⁴⁵ „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.“⁴⁶

Auch die heutigen Fort- und Ausbildungsprogramme für Manger sind nach Malik „bruchstückhaft und zusammenhanglos“. Die vielen MBA-Programme (Management of Administration) vermitteln Schnellwissen in BWL, aber keine Führung.⁴⁷ 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.“⁴⁸

⁴³ Aber auch mit Grundsätzen in Band 1, Abschnitt „5. Merkmale des Bürgerstaats“

⁴⁴ Band 1: „5.1.3 Führung in Gruppen und Großgesellschaften“, Abschn. „5.1.4 Verantwortungs- und Führungsebenen“

⁴⁵ Fredmund 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)

⁴⁶ Malik, *Führen*, a.a.O., S. 55

⁴⁷ Malik, *Führen*, a.a.O., S. 57

⁴⁸ Malik, *Führen*, a.a.O., S. 69

Hier stellt sich gleich die erste umstrittene Frage: Brauchen Politiker oder Führungskräfte **besondere Eigenschaften**?⁴⁹ Eine frühe Antwort gibt Perikles, der große Staatsmann und Feldherr im alten Athen: „*Obwohl nur wenige eine politische Konzeption entwerfen und durchführen können, so sind wir doch alle fähig, sie zu beurteilen.*“⁵⁰

Clausewitz sieht es so: „*„Ein großartiger, ausgezeichneter Kopf, ein starker Charakter, das sind die Haupteigenschaften [des Politikers].*“⁵¹

Dem folgen die militärischen Heeresdienstvorschriften (HDv) bis heute: „**Führung ist eine Kunst, eine auf Charakter, Können und geistiger Kraft beruhende freie, schöpferische Tätigkeit.**“⁵²

Nach militärischer Begriffsbestimmung gilt:

„**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.“⁵³ ...

Die Bürger fordern von Politikern gemäß einer Umfrage folgende Eigenschaften in dieser Reihenfolge: 1. *Glaubwürdigkeit*, 2. *Voraussicht*, 3. *Sachverstand*, 4. *Durchsetzungskraft*, 5. *Bürgernähe*. Dabei hat „Glaubwürdigkeit“ mit 73% „sehr wichtig“ die höchste Bewertung, diese fällt stetig bis auf 51% „sehr wichtig“ bei „5. Bürgernähe“.⁵⁴

Nun kommt der nächste Schritt. Wer führt, muss die Mitstreiter zur begeisterten Nachfolge führen, motivieren können. Das gelingt mit dem Modell „Erfolgslust“, das dann die Gruppendynamik auslöst.⁵⁵ Darauf wird genauer bei „4.1 Menschenbild des Bürgerstaats“ eingegangen.⁵⁶ Hier muss ein erster Überblick genügen.

⁴⁹ Fredmund Malik verneint die Frage nach dem „Charakter“ ausdrücklich. Es komme für Manager nur darauf an, „ein wirksamer Mensch“ zu sein. (S.18) Und diese „Professionalität ist lernbar“. (S. 26)

⁵⁰ Perikles (490 - 429 v. Chr.) Zitiert nach Karl Popper in: dtv-Atlas Philosophie, Tafeln und Texte, Hg. Peter Kunzmann u.a., München 1991, S. 229 „Kritischer Rationalismus“

⁵¹ 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.

⁵² z.B. HDv 100/1 (TF 1962), Nr. 64, S. 30 (Im Original ganzer Satz in Fettdruck)

⁵³ HDv 100/200 Führungssystem des Heeres (TF/S) 1972, Nr. 101 (Fettdruck wie im Original)

⁵⁴ Umfrage des Bundesverbandes der deutschen Banken, Die Welt vom 29.11.00; genau mit Schaubild oben bei 5.1.3 Führung in Gruppen und Großgesellschaften

⁵⁵ Das Modell wurde als Flow-Erlebnis entwickelt: Mihaly Csikszentmihalyi, Das Flow-Erlebnis, Stuttgart 1987

⁵⁶ Unterpunkt „5.1.2 Erfolgslust und Gruppendynamik“

Vereinfacht dargestellt sind **fünf Voraussetzungen** nötig, damit sich „**Erfogslust**“ bei Mitarbeitern und Mitstreitern einstellt:

1. *Es müssen eigenverantwortliche **Entscheidungs- und Handlungsmöglichkeiten** gegeben sein.*
Gegenteil: umfassende Fremdbestimmung und eintöniger Alltag.
2. Es muss ein überschaubarer, eingegrenzter **Aufgabenbereich** (Stimulusfeld) überantwortet sein.
Gegenteil: Zuständigkeitswirrwarr und „organisierte Unverantwortlichkeit“.
3. Es muss ein hohes, aber **bewältigbares Risiko** vorliegen. „Entscheiden“ heißt handeln unter Unsicherheit. Ohne Risiko keine Verantwortung. Durch erfolgreiche Risikobewältigung wachsen die geistigen und seelischen Kräfte eines Menschen.
Gegenteil: Vollkasko-Mentalität, „wasserdichte Absicherung“, Verantwortungsscheu, Stagnation und Reformfeindlichkeit.
4. Es müssen **klare Regeln** mit unmittelbaren Rückmeldungen über Erfolg und Misserfolg, über „falsch“ oder „richtig“ gelten.
Gegenteil: Rechtsunsicherheit; ungelöste Zielkonflikte; Widersprüchlichkeiten; niemand weiß, was gilt; keine „klare Linie“.
5. Die Erfolgslust wird vervielfacht durch ihr **gemeinsames Erleben** in der Gruppe, die Gruppendynamik. Dazu braucht die Gruppe gegenseitige Bindungen, gemeinsame Ziele und Werte (Unternehmenskultur und Unternehmensethik – Beispiele: Fußballmannschaft, Operationsteam beim chirurgischen Eingriff, Seilschaft beim Bergsteigen).
Gegenteil: Unzuverlässigkeit, Gemeinschaftsfeindlichkeit, keine Bindungen und gemeinsamen Werte, Egoismus und Karrierekämpfe.

Etwas kommt zwingend hinzu. Eine Voraussetzung für „Erfogslust“ ist ein **Gleichgewicht zwischen Handlungsfähigkeiten und Handlungsmöglichkeiten.**⁵⁷ Das wird oft übersehen. Dazu gehört auch, dass die zur Zielerreichung notwendigen Mittel bereitstehen.

Das Gegenteil erlebt heute jeder Verwaltungsbeamte. Viele Vorgesetzte, aber noch mehr die vielen ministeriellen Verordnungen, Erlasse und Gerichtsentscheidungen wollen jeden Fall bis in die letzten Einzelheiten regeln und vorschreiben. Klugen Köpfen vergeht da die Erfolgslust.

⁵⁷ Vergleiche Schaubild bei 5.1.2 Erfolgslust und Gruppendynamik

In der Politik wird zwar der „**Grundsatz der Subsidiarität**“ beschworen, wonach nur das oben zu regeln ist, was unten nicht erledigt werden kann.⁵⁸ Denn jede Vorschrift von oben ist eine Freiheitsberaubung unten.

Weltmeister in Regelungswut ist die EU, die im Geist des französischen Zentralismus arbeitet. Bei seiner Verabschiedung in den Ruhestand hat der „Professor aus Heidelberg“, der allseits geschätzte Paul Kirchhof, in Richtung Brüssel und Berlin geklagt: „Mit rund 60 Gesetzesvorlagen je Stunde kann man nicht einmal mehr die Überschriften lesen.“⁵⁹

Schauen wir in die heutige Wirtschaft, deren Bosse meist nie beim Militär waren. Da vergleichen wir die „**2-Stunden-Chefin**“ mit dem „**10-Minuten-Boss**“ von Audi. Rupert Stadler, langjähriger Audi-Vorstand, schilderte ohne jeden 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.“⁶⁰

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 berichtete 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 alles sogar besser als vorher. Das beschreibt sie in ihrem Buch *„Der 2-Stunden-Chef, Mehr Zeit und Erfolg mit dem Autonomie-Prinzip“*.⁶¹

Für Offiziere, die Auftragstaktik lernten, ist das überzeugend und gut nachvollziehbar. Der Chef kümmert sich um die Ziele und erteilt

⁵⁸ Auf deutsches Verlangen im EU-Vertrag (Lissabon): Art. 5 [Subsidiaritäts- und Verhältnismäßigkeitsgrundsatz] Beck-Texte im dtv, München 2017

⁵⁹ Rhein-Neckar-Zeitung, 08.06.2013 – Kirchhof war von 1987 bis 1999 Richter am BVerfG.

⁶⁰ Handelsblatt, 13.01.2021, S. 46: Überschrift: „Entscheidungen im Zehn-Minuten-Takt“

⁶¹ Insa Klasing, *Der 2-Stunden-Chef, Mehr Zeit und Erfolg mit dem Autonomie-Prinzip*, Frankfurt / M. 2019

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 ...“⁶² Das gilt heute kaum noch für Politiker oder Manager.⁶³ Deshalb müssen wir das schon hier genauer anschauen und später vertiefen.

Die **Auftragstaktik** ermöglicht Mitarbeitern und Mitstreiter Erfolgslust. Ein erster Grundsatz ist: **„Wer führt, darf nicht ausführen! Wer ausführt, verliert den Überblick!“** Auftragstaktik 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)⁶⁴ und im „*Zwei-Stunden-Chef*“ (Ina Klasing) mit der Übertragung von „Autonomie“ auf alle Mitarbeiter. Das Gegenteil ist die lange von allen anderen Armeen geübte *Befehlstaktik*. Sie arbeitet wie Bürokraten mit Vorschriften bis unten und ins Einzelne.

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 geübt wurde. Die amerikanischen militärischen Führer haben keine Parallele zur deutschen Auftragstaktik entwickelt. Viele fanden sie laut General Patton schwer verständlich.⁶⁵ „Obwohl auch hier wieder ganze Sätze direkt aus deutschen Vorschriften stammen, bleibt der allgemeine Eindruck doch etwas anders.“⁶⁶ Die Auftragstaktik übernahm Israels Armee.⁶⁷ Von Anfang an besuchten israelische Offiziere Generalstabslehrgänge der 1957 gegründeten Führungsakademie der Bundeswehr.

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

⁶² Aus den „Verordnungen für höhere Truppenführer“ vom 24. Juni 1869 – Diese müssen sich daher aktiv „Einsicht in die obwaltenden Verhältnisse“ verschaffen.

⁶³ Der Staatsmann schreitet, er waltet souverän seines Amtes. Der Politiker hetzt von Termin zu Termin, er bangt um Amt und Posten.

⁶⁴ Peter Drucker, Die ideale Führungskraft, Die hohe Schule des Managers, Düsseldorf 1995

⁶⁵ 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.

⁶⁶ Van Creveld, a.a.O., S. 154

⁶⁷ Samuel Rolbant, Der Israelische Soldat – Profil einer Armee, Frankfurt / M. 1970, S. 38 f

Belegung vieler Geschäftsbereiche gleichzeitig). Heute ruft alle Welt angesichts der Digitalisierung und der daraus folgenden „**Industrie 4,0**“ nach völlig neuen Führungsgrundsätzen. Sie fordern meist das, was der Auftragstaktik genau entspricht: eigenverantwortliches Handeln der Mitarbeiter, der IT- sowie KI-Experten auf allen Ebenen.⁶⁸

Nun kommt ein letzter wichtiger Punkt, den Politiker oft vergessen, Militärs aber aufgrund der durchgängigen „**Führung mit Stäben**“ ab der unteren Führung (Btl) in Fleisch und Blut eingegangen ist:

„Umfang und Vielfalt der Aufgaben militärischer Führung erfordern im allgemeinen die Mitwirkung einer meist größeren Zahl von Menschen und eine sinnvolle **Arbeitsteilung**.“⁶⁹

Der beste Kopf muss gut beraten sein! „*Einsame Entscheidungen*“ sind laienhaft. Dafür wurde das deutsche *Generalstabssystem* geschaffen.⁷⁰

Der US-Militärhistoriker Trevor Dupuy, einer der besten Kenner, sagt auch angesichts der Niederlagen in beiden Weltkriegen:

„Aber die Leistung dieses Generalstabs und der von ihm geplanten und aufgebauten Armeen war in beiden furchtbar verlorenen Kriegen hinsichtlich militärischer Vollkommenheit einem Napoleon oder Hannibal in deren besten Zeiten vergleichbar. In diesem Sinne ist es vielleicht nicht zu hoch gegriffen, wenn man sagt, dass bei dem Bestreben, militärische Vollkommenheit zu institutionalisieren, also durch eine Institution zu sichern, der deutsche Generalstab das militärische Genie selbst institutionalisiert hat.“⁷¹

„Der essentielle Vorzug des Generalstabs, wie er wohl schon von Scharnhorst geplant worden war, bestand darin, Menschen, die sich als Einzelne nicht zum Genie eignen, zu befähigen, in einer Institution so zu handeln, dass die Institution Ergebnisse bringt, die normalerweise nur von einem Genie zu erreichen sind.“⁷²

Wer in einem Ministerium und in einem Militärstab gearbeitet hat, der kennt den grundlegenden Unterschied. In Ministerien reden die Berater dem führenden Politiker i.d.R. nach dem Mund. Bestätigung wird meistens sogar erwartet. Deutsche Generalstabsoffiziere haben seit je

⁶⁸ Mehr und genauer im Band 2: 4.5.2 Führungsgrundsätze im Bürgerstaat; „6.3 Strategiestab des Präsidenten“

⁶⁹ HDv 100/200, a.a.O., Nr. 102 III (Fettdruck wie im Original)

⁷⁰ Auswahl, Ausbildung und Einsatz der Generalstabsoffiziere siehe Band 2: „6.3 Strategiestab des Präsidenten“

⁷¹ Dupuy, Genius, a.a.O., S. 389

⁷² Dupuy, Genius, a.a.O., S. 400 f – Gerhard Scharnhorst (1755 – 1813), preußischer GenLt und Heeresreformer

kraft Amtes die Aufgabe, umfassend zu beraten, ihren Chef ggf. zur Entscheidung und Tat zu drängen und ihre abweichende Auffassung vorzutragen, was ausländische Generäle oft nicht gut vertragen.⁷³ Die Verantwortung für die Entscheidung trägt aber allein der zuständige Politiker, Kommandeur oder Unternehmer. – Schauen wir abschließend gemäß unserem obersten Zweck und Ziel auf Europa und die Welt.

1.7 Europäische Staatskunst im 21. Jahrhundert

Die regelungswütige Brüsseler Politik und ihre EU-Bürokratie brauchen hier nicht dargestellt zu werden. Sie sind allseits bekannt und werden weithin beklagt. Es sei nur auf zwei kritische und fundierte Werke verwiesen: Roman Herzog, *Europa neu erfinden – Vom Überstaat zur Bürgerdemokratie*⁷⁴ und Hans-Werner Sinn, *Der schwarze Juni – Brexit, Flüchtlingswelle, Euro-Desaster – Wie die Neugründung Europas gelingen kann.*⁷⁵ Der Zustand der EU wird einmal aus rechtlicher und dann aus wirtschaftlicher Sicht kritisch durchleuchtet.

Bei einer Tagung fragte ich einen vortragenden EU-Abgeordneten: „Für was ist die EU eigentlich nicht zuständig?“ Die Frage sei gut, doch er konnte sie nicht beantworten. Alles hänge mit dem „Markt“ zusammen. So erklären sich EU- Kommission, Parlament und EuGH für allzuständig.

Dabei heißt es in Art. 5 I EUV (Lissabon-Vertrag) zur **Subsidiarität**:

¹Für die Abgrenzung der Zuständigkeiten der Union gilt der Grundsatz der begrenzten Einzelermächtigung. ²Für die Ausübung der Zuständigkeiten der Union gelten die Grundsätze der Subsidiarität und der Verhältnismäßigkeit.⁷⁶

Dem entspricht Art. 23 Grundgesetz:

(1) ¹Zur Verwirklichung eines vereinten Europas wirkt die Bundesrepublik Deutschland bei der Entwicklung der Europäischen Union mit, die demokratischen, rechtsstaatlichen, sozialen und föderativen Grundsätzen und dem Grundsatz der Subsidiarität verpflichtet ist und einen diesem Grundgesetz im wesentlichen vergleichbaren Grundrechtsschutz gewährleistet. ²Der Bund

⁷³ Solche Erfahrungen deutscher Generalstäbler in Nato-Stäben: Millotat, Eliten, a.a.O., S. 60 ff

⁷⁴ Roman Herzog, *Europa neu erfinden – Vom Überstaat zur Bürgerdemokratie*, München 2014

⁷⁵ Hans-Werner Sinn, *Der schwarze Juni – Brexit, Flüchtlingswelle, Euro-Desaster – Wie die Neugründung Europas gelingen kann*, Freiburg im Breisgau 2016

⁷⁶ Vertrag über die Europäische Union i.d.F. des Vertrage von Lissabon, Beck-Texte im dtv, München 2017, S. 225

kann hierzu durch Gesetz mit Zustimmung des Bundesrates Hoheitsrechte übertragen. ...

(1a) ¹Der Bundestag und der Bundesrat haben das Recht, wegen Verstoßes eines Gesetzgebungsakts der Europäischen Union gegen das Subsidiaritätsprinzip vor dem Gerichtshof der Europäischen Union Klage zu erheben.

Für Rechtsakte, für die die EU keine gesetzliche **Einzelermächtigung** hat, ist sie nicht zuständig. Der Fehler liegt darin, dass die Unionsverträge ganze „Politiken“ (z.B. Binnenmarkt) übertragen. Eine Vorschrift wie Art. 70 I GG gibt es nicht. Danach gilt: *„Die Länder haben das Recht der Gesetzgebung, soweit dieses Grundgesetz nicht dem Bunde Gesetzgebungsbefugnisse verleiht.“* Die folgenden Artikel zählen dann genau auf, wofür der Bund Gesetze machen kann. Die EU regelt heute Dinge, für die bei uns nicht einmal der Bund zuständig wäre.

Vor allem verstehen die zentralstaatlichen EU-Organe die Subsidiarität überhaupt nicht. Dazu gibt es einige Rechtsprechung des BVerfG und viele Kommentierungen.

„Als Rechtspflicht ist die Einhaltung des Subsidiaritätsprinzips prinzipiell justiziabel [einklagbar]. Der praktische Wert hängt von der Intensität der Kontrolle durch den EuGH ab. Hier stimmt die bisherige Praxis eher skeptisch.“ ⁷⁷

All genannten Vorschläge zu einer bürgerstaatlichen Politik, Strategie und Führung sowie viele für einen Bürgerstaat notwendigen Merkmale und Grundsätze kennt die EU nicht. Aus Sicht des Bürgerstaats muss Europa neu erfunden werden, wie Roman Herzog richtig sagt. Das wäre in einem eigenen Band „Staatenbund Europa“ zu erarbeiten.

Hier sind vorweg einige naheliegende politisch-strategische Aufgaben Europas anzusprechen. Sie betreffen die Geopolitik und deren Strategie. Und sie widersprechen der heutigen Weltpolitik der EU und der USA. Diese Widersprüche haben eine lange Tradition.

Am 12. März 1947 verkündete der US-Präsident Harry S. Truman vor dem US-Kongress die sog. **Truman-Doktrin**. Sie diente der Eindämmung des weltweit sichtbaren Vordringens des Kommunismus unter Stalin und gilt als Beginn des Kalten Kriegs. Die USA als westliche

⁷⁷ Michael Sachs (Hg.), Grundgesetz Kommentar, München 2018, Art. 23 RdNr. 40

Führungsmacht versprachen danach, allen Ländern beizustehen, um ihre Freiheit gegen äußeren Druck und bewaffnete Minderheiten zu verteidigen. Gemeint waren die Sowjetunion und kommunistische Rebellen (z.B. im griechischen Bürgerkrieg, später in Korea, Vietnam). Es ging auch um den Kampf für die westlichen Werte. Die Fortführung der Truman-Doktrin ist ab 2001 der „Krieg gegen den Terror“ unter George W. Bush im Irak, in Afghanistan und andernorts.

Vorausgegangen war 1945 die *Charta der Vereinten Nationen*; es folgte 1948 die *Allgemeine Erklärung der Menschenrechte*. Doch es gibt neue Fronten in der UNO schon ab den 1960-er Jahren, wie Hans Maier zeigt:

„Die nichtwestlichen Welt (Asien, Afrika, Lateinamerika: zwei Drittel der Weltbevölkerung!), griff in den siebziger und achtziger Jahren die bereits vorhanden Entwürfe „kultureller Menschenrechte“ auf, ... machte sie zum Zentrum einer neuen umfassenden Menschenrechte-Interpretation. Diese war nicht mehr – universalistisch – auf das *être humain*, den „Menschen als Menschen“ bezogen, sondern pluralistisch auf die konkreten Menschen einer Weltreligion und Weltkultur mit ihren spezifischen Anlagen und Bedürfnissen.“⁷⁸

Mit den geschilderten Umorientierungen und Neuakzentuierungen war ein radikaler Subjektwechsel verbunden. Der einzelne als Träger der Menschenrechte rückte aus dem Blickfeld und wurde zunehmend durch globale Instanzen ersetzt: Völker, Nationen, Kulturen. Diese Tendenz kündigte sich schon in der afrikanischen Banjul-Charta von 1981 an, die „Menschenrechte“ und „Rechte der Völker“ gleichrangig nebeneinanderstellte. Sie hat inzwischen an Verbreitung und Autorität gewonnen, vor allem durch die Wiener Menschenrechtskonferenz der UN von 1993.“⁷⁹

Die „kulturellen Menschenrechte“ (Rechte auf nationale Existenz und Entwicklung, auf Frieden, auf eine unverletzte Umwelt, eine eigene Sprache, einen gerechten Anteil an den Schätzen von Natur und Kultur usw.) werden die **Dritte Generation der Menschenrechte** genannt. Mit der Renaissance der außereuropäischen Kulturen seit 1989, dem Aufstieg Chinas und anderer asiatischer Staaten hat sich die Entwicklung beschleunigt. In der Menschenrechtspolitik haben wir spätestens seit dem Weltgipfel der UN in Kopenhagen (1995) ein Patt, eine „Art Quarantäne“, sogar einen „Aufschub ihrer Anwendung“.⁸⁰

⁷⁸ Hans Maier, *Wie universal sind die Menschenrechte?* Freiburg i.Br. 1997, S. 42 f. – Hans Maier, em. Prof. für Politische Wissenschaften (Romano-Guardini-Lehrstuhl Uni München), 1970 – 1986 bayer. Kultusminister.

⁷⁹ Hans Maier, *Menschenrechte*, a.a.O., S. 44 f

⁸⁰ Hans Maier, *Menschenrechte, Eine Einführung in ihr Verständnis*, Kevelaer 2015, S. 41 f

Dabei umfasst **Kultur** alle Erzeugnisse des menschlichen Geistes – von den Acker- und Forst-*Kulturen* bis zu wissenschaftlichen Theorien. Durch die Kultur unterscheidet sich der Mensch vom Affen. (genauer: 5.4.5)

Stefan Baron und seine Ehefrau Guangyan Yin-Baron verfassten das Buch „Die Chinesen - Psychogramm einer Weltmacht“. Sie erhielten dafür 2018 den „Deutschen Wirtschaftsbuchpreis des Jahres“.⁸¹ Stefan Baron wurde im Interview anlässlich der Preisverleihung gefragt: „*Was ist der Kern des „Chinesisch-Seins“?*“ Er meinte:

„Wenn man das auf einen Satz bringen soll, geht es darum, dass die Chinesen ein völlig anderes Menschenbild haben als wir. Nicht das Individuum steht im Vordergrund, sondern die Familie. Sie sehen die Menschen nur als Teil eines Netzes.“⁸²

Auf die Bedeutung und Überwindung des Gegensatzes von **Individualismus und Kollektivismus** wird im Abschnitt „5.2.1 Individualismus oder Kollektivismus“ eingegangen. Es wird auch gezeigt, dass „Recht und Gerechtigkeit“, „Freiheit, Gleichheit und Brüderlichkeit“ zeit-, raum- und kulturabhängig sind. Das bedeutet, es ist nicht nur Abschied zu nehmen vom Eurozentrismus, sondern auch vom westlichen Werteimperialismus.⁸³

Stefan Baron, Chefredakteur der „Wirtschaftswoche“, forderte im Handelsblatt: „*Der ‚alte Kontinent‘ sollte sich von Amerika lösen und eine kluge Fernostpolitik nach dem Vorbild von Willy Brandts Ostpolitik betreiben.*“⁸⁴ Es wird von den USA abhängen, ob sie weiter westlichen Werteimperialismus oder wie hier vorgeschlagen eine allseitige Friedenspolitik betreiben wollen.

Das ist eine Politik der **friedlichen Koexistenz der Kulturen**. Wir sollten die Gegensätze nicht mehr im Sinne einer Truman-Doktrin leugnen, sondern anerkennen und in unsere strategischen Überlegungen einbeziehen. Das sehen viele so, die sich mit einer Sicherheitsstrategie für das 21. Jahrhundert beschäftigen.

⁸¹ Stefan Baron / Guangyan Yin-Baron, Die Chinesen – Psychogramm einer Weltmacht, Berlin 2018, S. 409 (Baron ist bekannter Wirtschaftsjournalist und Buchautor, seine Frau Yin-Baron ist Chinesin aus alter Familie.) Das Buch beschreibt sehr kenntnisreich Chinas Geschichte und Gesellschaft, Kultur und Lebensweise.

⁸² Handelsblatt, 15.10.2018, Wirtschaftsbuchpreis, S. 14 f; mehr: Stefan Baron/ Guangyan Yin-Baron, a.a.O., S. 119 ff „Erziehung und Sozialisation“

⁸³ So auch Altkanzler Helmut Schmidt in: Ein letzter Besuch: Begegnungen mit der Weltmacht China, München 2013, S. 126 f, zu Menschenrechten: 139 ff

⁸⁴ Handelsblatt, 22.03.2021, S. 48

So hat das renommierte „*Internationale Institut für Strategische Studien*“ in London untersucht, wie ein Frieden mit terroristischen Bewegungen (Taliban, irische IRA, kurdische PKK usw.) zu erreichen sei. Verglichen wurden sechs Vorgehensweisen vom Töten der Anführer über massiven Militäreinsatz bis Kriminalisierung. Bei fünf ist der Erfolg „eher bis sehr gering“. Nur „Regierungsverhandlungen mit den Terroristen eröffnen gute Chancen, eine terroristische Bewegung zu beenden, sofern deren Organisationen mindestens vier bis sechs Jahre bestehen. Mitunter teilen sich Terroristen in moderate und radikale Splittergruppen.“⁸⁵

Souchon schließt daraus für „Kriege im 21. Jahrhundert“:

„Um einen Krieg gegen Terroristen in deren Kulturkreis erfolgreich zu führen, sind dessen Wesensmerkmale zu begreifen, um im zweiten Schritt kluge Methoden des Gegenhandelns zu ermitteln. Hierbei ergänzen sich militärische, diplomatische, kriminologische, informationstechnische, wirtschaftliche und finanzielle Fähigkeiten, die beispielsweise im Rahmen einer zweckorientierten Einsatzgruppe zu kombinieren sind.“⁸⁶

Gerade aus Afghanistan können wir wichtige Lehren ziehen. Nehmen wir als Beispiel den aufschlussreichen Hörbericht (Podcast) der Deutschen Atlantischen Gesellschaft (DAG) mit Ellinor Zeino, Leiterin des Auslandsbüros Afghanistan der Konrad-Adenauer-Stiftung in Kabul.⁸⁷ Sie fasst ihre Erkenntnisse vor Ort so zusammen: „Wir haben 20 Jahre afghanische Eigenverantwortung gepredigt, aber gleichzeitig den Afghanen gesagt, wie sie’s machen sollen.“

Dabei habe Deutschland bei den Taliban und eigentlich bei allen Konfliktparteien einen relativ guten Ruf: „Deutschland betrachten die Taliban nicht nur als Teil der NATO, sondern auch als interessanten und wichtigen Wirtschaftspartner, verbitten sich jedoch jegliche Einmischung in innere Angelegenheiten im Hinblick auf Menschen- und Frauenrechte in einem vom Islam geprägten Staat.“ Die Taliban seien auch verärgert, dass sie als ein in der Gesellschaft stark verwurzelter Teil zur ersten Afghanistan-Konferenz auf dem Petersberg bei Bonn (2001) nicht eingeladen wurden. Nun stehen sie vor dem Endsieg. Verhandlungen sind angesagt.

⁸⁵ Souchon, Clausewitz, a.a.O., S. 171

⁸⁶ Souchon, Clausewitz, a.a.O., S. 171

⁸⁷ https://ata-dag.de/podcast/atlantic-talk/zeino_ellinor/ Deutsche Atlantische Gesellschaft - sehr hörenswert

Ein aufschlussreicher Gesichtspunkt ist, dass die Taliban die Mehrheit der Bevölkerung in den ländlichen Gebieten (85% des Lands) vertreten. Die junge Minderheit in den Städten werde nicht von westlichen Ideen, eher von anderen islamistischen Gruppen geprägt. Der „Islamische Staat Karahasan-Provinz“ (ISKP) sei da eine besorgniserregende Bedrohung. „Gerade auch in den großen Städten unter der urbanen Mittelschicht, an Schulen, Hochschulen sind salafistische Gruppen aktiv, auch der ISKP.“

Ellinor Zeino berichtet weiter, wie sie als Frau mit höheren islamischen Vertretern ins Gespräch gekommen ist und angehört wurde. Es war möglich mit offener, ehrlicher Art und ohne Missionsabsicht mit einem Taliban-Minister Vertrauen und Gesprächsbereitschaft aufzubauen. Sie zeigt gut die Möglichkeiten und Grenzen auf. Ziel müsse es sein, der jungen afghanischen Bevölkerung Perspektiven zu bieten, zumal für diese die Taliban nicht mehr wirklich attraktiv seien. Als Ergebnis bleibt: Mit Kanonen sind Ideen, Religionen und Kulturen nicht zu besiegen. Ein Ziel muss weiter sein: „**Weltfriede durch Wohlstand für alle Länder**“.

Winfried Nachtwei, Sicherheitsexperte der Grünen, berichtete in einem Vortrag bei der Clausewitz-Gesellschaft, dass Berufsschulen zur dualen Ausbildung in Kabul nicht Ziel terroristischer Angriffe waren, sondern von allen begrüßt wurden. Eine von Deutschland finanzierte Mädchen-Schule stand dagegen zweimal nach kurzer Zeit in Flammen, wie mir ein Schulkamerad erzählte, der als Oberstleutnant damals in Kabul war.

Aus all dem ergibt sich, dass wir angesichts dieser Lage einen radikalen **Strategiewechsel** mit generalstabsmäßig ausgearbeiteten Zwischen-, Teil- und Unterzielen brauchen. Das wird in Band. 2: „5. Bundeswehr – Cyberwehr – Friedenssheer“ mit der Strategie „*Helfen statt Angreifen*“ erörtert. Genauer gehen wir dort auf eine Strategie für Afrika ein.⁸⁸

Nun braucht der Bürgerstaat zu all diesen Aufgaben einen **obersten politischen und militärischen Strategen**. Das überdenken wir im Band 2 bei ‚6. Der volksgewählte Bundespräsident‘ und sein Strategiestab.

Da diese Einleitung zum Thema hinführen und einen ersten Überblick gewähren soll, kommt es im Folgenden an manchen Stellen zu gewissen Wiederholungen.

⁸⁸ Bei 5.6 Dienst im Friedenssheer ab: 5.6.3 Friedensdienst für Ausländer bis 5.6.7 Aufgaben in Afrika