

## Auszug aus dem Buch: „3. Das Militär“, Heidelberg 2014

ISBN 978-3-944816-04-3  
ISBN 978-3-944816-55-5 (E-Book)

### 3.3 Erkenntnisse fürs Leben bei den Mannschaften

*Hier will ich zusammenfassen, was ich aus meiner Zeit als Grenadier fürs Leben mitgenommen habe: Die „normalen Leut“ können mehr als die Großkopfeten glauben und wissen (X-Y-Theorie). Sie suchen bei ihrer Arbeit „Erfogslust“. Gemeinsame Erfolge steigern die Erfolgslust. „Können“ ist viel mehr als „Verstehen“. Können schafft Selbstbewusstsein; das ist der halbe Weg zum Erfolg. In einem gesunden Körper fühlt sich ein gesunder Geist am wohlsten. Jede Arbeit ist wertvoll. Die Ausführungsebene wird beim „Bund“ und fast überall sträflich vernachlässigt. Organisationen bauen sich von unten nach oben auf.*

In der Schule, beim Militär und in meinem Berufsleben bin ich aufgrund meiner persönlichen Erlebnisse zu einem streitbaren Anhänger der **X-Y-Theorie** von Douglas Mc Gregor geworden.<sup>1</sup> Ihr müsst mir verzeihen, dass ich dieses Modell noch einmal vorstelle. Ihr kennt es vom Band „2.2 Die Mittelschule“. Doch nicht jeder von euch hat das gelesen. Hier beim Militär hat sich dieses Modell vor meinen Augen eindrucksvoll bestätigt. Mc Gregor hat zwei grundverschiedene Einstellungen zum Menschen und zur Menschenführung gegenübergestellt. Er nennt sie die Theorie X und die Theorie Y.

Die **Vertreter der X-Theorie** sehen die Menschen so:

1. Der Durchschnittsmensch hat eine angeborene Abneigung gegen Arbeit und vermeidet sie, wo er kann.
2. Die meisten Menschen müssen daher gezwungen, kontrolliert, dirigiert und mit Strafe bedroht werden, um ihren Beitrag zur Erreichung organisatorischer Ziele zu leisten.
3. Der Durchschnittsmensch zieht es vor, dirigiert zu werden, versucht Verantwortung zu meiden, hat relativ wenig Ehrgeiz und sehnt sich vor allem nach Sicherheit.

Anders sehen die **Vertreter der Y-Theorie** die Menschen und ihre Mitarbeiter:

1. Körperliche und geistige Arbeitsanstrengungen sind ebenso natürlich wie Spiel und Ausruhen. Der Durchschnittsmensch hat keine angeborene Abneigung gegen Arbeit. Je nach den Bedingungen bedeutet Arbeit eine Quelle der Zufriedenheit.

---

<sup>1</sup> Mc Gregor, Douglas, The human side of enterprise, New York 1960

2. Kontrolle und Strafandrohung sind nicht die einzigen Motivationsmittel zur Erreichung organisatorischer Ziele. Der Mensch übt Selbststeuerung und Selbstkontrolle beim Erstreben von Zielen, die er erreichen will.
3. Der Durchschnittsmensch lernt unter günstigen Bedingungen nicht nur Verantwortung zu akzeptieren, sondern auch sie zu suchen.
4. Die Fähigkeit, ein hohes Maß an Phantasie und Einfallsreichtum bei der Lösung organisatorischer Probleme zu entwickeln, ist erheblich und in der Bevölkerung weit verbreitet.
5. Unter den Bedingungen des modernen industriellen Lebens sind die intellektuellen Fähigkeiten des Durchschnittsmenschen nur teilweise genutzt.

Mein Stubenkamerad Bangert hat sich wegen Unterforderung und Langeweile krank gemeldet, wollte entlassen werden. Hochbegeistert hatte er mit uns in der Grundausbildung die Panzer und das schwere Gerät besichtigt. Hier wollte er sich einbringen und mitmachen. Alle Kameraden haben die Grundausbildung am besten gefunden, weil sie etwas leisten durften, gefordert waren. Damit kommen wir zum nächsten Modell, das hier gilt. Die Männer wollten **Erfolgslust** erleben. Auch das kennt ihr von der Mittelschule, und ich wiederhole es.

In den 1970er Jahren hatte sich Csikszentmihalyi, ein amerikanischer Professor ungarischer Abkunft, die Frage gestellt, warum manche Menschen mit großer Freude und oft ohne Bezahlung bis an die Grenzen ihres Leistungsvermögens arbeiten. Dazu hatte er körperliche Anstrengungen bei Bergsteigern und Rocktänzern, aber auch geistige Dauerleistungen bei Schachspielern untersucht. An Chirurgen wurden die Voraussetzungen für berufliche „Erfolgslust“ nachgewiesen. Vereinfacht dargestellt sind **fünf Voraussetzungen** nötig, damit sich „**Erfolgslust**“ einstellt:

1. *Es müssen eigenverantwortliche **Entscheidungs- und Handlungsmöglichkeiten** gegeben sein.*  
Gegenteil: 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“, Verantwortungsscheue, Stagnation und Reformfeindlichkeit.
4. Es müssen **klare Regeln** mit unmittelbaren Rückmeldungen über Erfolg und Misserfolg, über „falsch“ und „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. Dazu braucht die Gruppe gegenseitige Bindungen, gemeinsame Ziele und Werte (Unternehmenskultur und Unternehmensethik – Beispiele: Operationsteam beim chirurgischen Eingriff, Fußballmannschaft, Seilschaft beim Bergsteigen).  
Gegenteil: Egoismus, Geltungsdrang, Gemeinschaftsfeindlichkeit, Unzuverlässigkeit, Unehrllichkeit, Verlust von Bindungen und Werten.

Nah gebracht hat mir das Modell Erfolgslust der Professor Felix von Cube aus Heidelberg. Er hielt dazu bundesweit sehr beliebte und rednerisch ausgefeilte Vorträge. Wir lernten uns ganz gut kennen. Das Leit-Foto auf seinen Werbeschriften war immer eine Seilschaft von Bergsteigern auf dem Weg zum Gipfel.<sup>2</sup> Wenn ich das Modell vorstellte, fragte ich: „Warum hat Fußball im Vergleich zur Leichtathletik so viel mehr Zuschauer?“ Die Antwort war für mich naheliegend. Fußball ist ein Gruppenspiel. Zwei Mannschaften von je 11 Spielern, genauso groß wie die vorgeschichtlichen Urhorden, treffen aufeinander. Sie liefern uns einen spannenden Kampf. Menschheitsgeschichtliche Erfahrungen und Urerlebnisse werden wachgerufen. Erfolgslust pur!

Noch etwas ist wichtig. Alle machen mit, sind Teil einer voll einsatzwilligen Truppe. Alle achten darauf, dass sich keiner „abseilt“. Und die unverzichtbare Kameradschaft verlangt, dass jeder gebraucht wird. Gerade bei den fordernden Wehrübungen mit Volltruppe, also mit Reservisten vom Gefreiten bis zum BtlKdr, erlebte ich diese Einsatzfreude, den zähen Siegeswillen. Wenn ich es nicht gesehen hätte, könnte ich es mir nicht vorstellen. Mit Glücksgefühl wischte sich jeder nach dem Erfolg den Schweiß aus dem Gesicht.

Doch noch fehlt etwas Entscheidendes. Voraussetzung dafür, dass sich „Erfolgslust“ einstellt, ist ein **Gleichgewicht zwischen Handlungsfähigkeiten und Handlungsmöglichkeiten**. Das wird oft falsch gemacht. Ich sagte euch, dass die Wehrpflichtigen nicht Schritt für Schritt und zielgerichtet zur steten Steigerung der körperlichen und militärischen Leistung geführt wurden. Es kam zu unvorbereiteten Gewaltmärschen und dabei zur Überforderung.

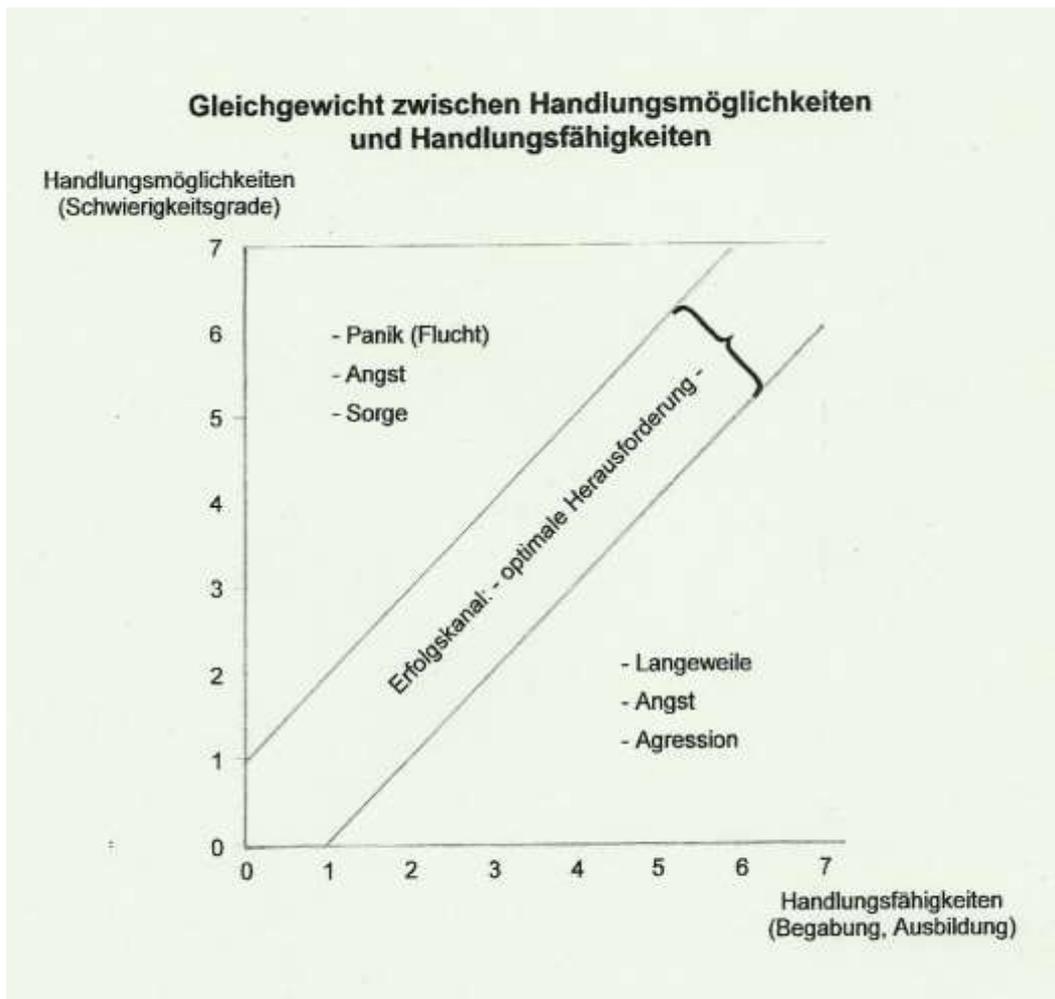
Bei **Überforderung** werden wieder Urgefühle ausgelöst. Zuerst sind es Sorge und Angst. Dann kann die Panik, also der unkontrollierte Fluchttrieb, ausbrechen. Dauerhafte **Unterforderung** führt wieder zu Langeweile und Risikoentwöhnung sowie über Unerfahrenheit und Unsicherheit zur Angst.<sup>3</sup> Und dieser Gefühlsstau schlägt bei einigen Menschen in Aggression und Gewalt um. Genau so erklären Jugendforscher z. T. die heutige Jugendgewalt samt Vandalismus.

Werden dagegen ohne Über- und Unterforderung die Anstrengungen Schritt für Schritt gesteigert, dann wachsen die geistigen und körperlichen Kräfte eines Menschen. Wir kommen in einen „**Erfolgskanal**“. Auch die Bergseilschaft, die Sport-Mannschaft, das Operationsteam können und wollen sich so immer weiter nach oben arbeiten. So war die Vollausbildung der Mannschaften aber nicht!

---

<sup>2</sup> Er sprach englisch vom „Flow-Erlebnis“. Ich wählte für unsere Mitarbeiter im Landratsamt den Ausdruck „Erfolgslust“. Den halte ich für besser, für sofort einleuchtend.

<sup>3</sup> Wir haben bei „Elternhaus und Kitazeit“ über ängstliche Kinder ohne Lebens- und Umwelterfahrung gesprochen. (siehe dort auch Zitat aus SWR-Sendung v. 10.09.11, Fußnote 14)



Nun hatten meine Kameraden auf der Mannschaftsebene alle – außer uns Abiturienten – eine abgeschlossene Berufsausbildung. Das galt auch für unsere Rekruten in Kirchzarten. Ich kann mich an keinen erinnern, der ohne Beruf war. Ein gleichaltriger Bekannter erzählte mir, dass er sich bei der Bundeswehr sehr geschämt hat. Nur er und ein zweiter Soldat in der Kp hatten keinen Beruf. Sie hatten daheim einen Bauernhof mit 20 ha Land. Das sei damals, Ende der 1950er Jahre, ein mittlerer Betrieb gewesen. Der Vater hatte gemeint: „Den übernimmst du einmal. Ich zeig’ dir, wie’s geht.“ Doch beim „Bund“ fühlte er sich ohne Berufsausbildung arg minderwertig. Er hätte sich weiterverpflichtet, wenn ihm fest eine Berufsausbildung zugesichert worden wäre. Doch die Bundeswehr blieb zu unverbindlich. – Gerade eine Fachausbildung in einer „Mannschaftslaufbahn“ müsste die Berufsausbildung nutzen und darauf aufbauen. Berufslose müssten bei Weiterverpflichtung eine Berufsausbildung erhalten. (Wir kommen dazu bei „3.14 Wie könnte die Bundeswehr besser werden?“)

Es gibt auch gute Gegenbeispiele. Ich kenne einen jungen Mann, der hat sich bei der Bundeswehr weiterverpflichtet. Denn er wurde dort zum Fahrlehrer ausgebildet. Danach hat er die Fahrschule seines Vaters übernommen.

Wie der „Zensus 2013“ [Bevölkerungserhebung] zeigt, haben heute 26,6 % der Bevölkerung keinen Berufsabschluss.<sup>4</sup> Das ist neu. Es kann nur mit einer völlig verfehlten Bildungs- und Einwanderungspolitik zusammenhängen. Zu meiner Zeit war das undenkbar. Wir sind nach dem „Zensus 2013“ genau bei der Entwicklung angelangt, die Peter Glotz (SPD) und andere Genossen als **2/3-Gesellschaft** bezeichnen und als unabwendbar hinstellen. Danach muss 1/3 der Deutschen dauerhaft von Sozialhilfe leben. Sie sind angeblich zu dumm für einen modernen Beruf. Ich sehe das anders.

Das bedeutet einen Bodensatz des Arbeitsmarkts, bei dem ein Drittel der Arbeitssuchenden nicht gebraucht und vergessen wird. So sagte Peter Glotz, der SPD-Vordenker, schon 1994: „Aber die Politiker müssen trotzdem den Mut haben, einem Viertel oder einem Drittel der Bevölkerung zu sagen, dass sie für hochproduktive Arbeitsplätze nicht – d.h.: nie – mehr zur Verfügung stehen. Lakonisch gesagt: Ich verstehe, dass die meisten Manager keine Lust haben, in die Politik zu wechseln.“<sup>5</sup> Den Vortrag hörten damals meine Frau Birgit und ich an der Verwaltungshochschule Speyer. Eine Diskussion gab es nicht. Wir waren beide entsetzt und gingen mit viel Wut im Bauch heim.

Doch es kommt noch besser. Erschüttert hat mich ein weiteres SPD-Papier. Nicht nur wegen unserer vier Kinder, sondern grundsätzlich habe ich mich mein Leben lang für die Schule interessiert. Dazu kam 1995, also ein Jahr später, eine große „Denkschrift der Kommission ‚Zukunft der Bildung – Schule der Zukunft‘ beim Ministerpräsidenten des Landes Nordrhein Westfalen“ auf den Büchermarkt. Ich kaufte mir das 350 Seiten dicke Werk und las es durch. Was stand dort zur Bildungspolitik der Zukunft? „In den Ländern der Europäischen Union öffnet sich die Schere zwischen der Zahl jugendlicher Schulversager, die ihre schulische Bildung ohne ausreichende Grundlagen für eine Eingliederung in das Erwachsenenleben verlassen haben – 20 - 30 % eines Altersjahrgangs – und der zunehmenden Zahl von Jugendlichen mit höheren Bildungsabschlüssen. In Deutschland haben 10 - 14 % der Beschäftigten unter 25 Jahren keine Berufsausbildung, häufig auch nicht den Hauptschulabschluss.“<sup>6</sup>

Dafür fanden die „Genossen Schulpolitiker“ schon 1994 eine höchst einfache Lösung: „Gleichwohl kann sie [= Schule] sich nicht der Verantwortung entziehen, Fähigkeiten zu vermitteln, die es den Menschen ermöglichen, auch Zeiten der Nichtbeschäftigung – im Sinne von Erwerbsarbeit – produktiv zu nutzen. Dabei wird sich schulische Bildung auch mit der Frage auseinandersetzen müssen, welche spezifischen Qualifikationen und Kompetenzen für ein Leben benötigt werden, das – zumindest zeitweise mehr oder weniger gewollt – nicht auf Erwerbsarbeit zentriert

---

<sup>4</sup> z. B. „Bild“ vom 01.06.2013

<sup>5</sup> Glotz, Peter, Eine Kultur des Wandels schaffen, Speyerer Vorträge, Heft 29, Speyer 1994, S. 16

<sup>6</sup> Denkschrift der Kommission „Zukunft der der Bildung – Schule der Zukunft“ beim Ministerpräsidenten des Landes Nordrhein-Westfalen, Neuwied 1995, S. 49 f

ist.“ Was will der etwas geschnörkelte und beschönigende Satz sagen? Die Schule hat die Aufgabe, den jungen Menschen beizubringen, wie sie auch als Arbeitslose glücklich leben können. Denn es wird „bis weit über die Jahrtausendwende hinaus mit einer anhaltend hohen Arbeitslosigkeit gerechnet“.

Doch die Dummheit lässt sich noch steigern. Die Bildungskommission NRW stellt wenige Absätze zuvor fest: „Es herrscht Übereinstimmung darin, dass es aus Gründen der demographischen Entwicklung bei der Angewiesenheit auf Zuwanderung aus dem Ausland bleiben wird. Ohne die Zuwanderung von Ausländern und Aussiedlern im heute oder demnächst arbeitsfähigen Alter kann weder der Arbeitskräftebedarf langfristig gedeckt noch das System der sozialen Sicherung vor einer ernsten Krise bewahrt werden.“<sup>7</sup> Damit sollen aus damaliger Sicht diese Zuwanderer vor allem jene Aufgaben übernehmen, die lustlose Schulabgänger ohne Abschluss und Berufsausbildung nicht übernehmen wollen.

So klagte in der Stuttgarter Zeitung im gleichen Jahr der Leiter des Heilbronner Arbeitsamtes, er müsse jährlich nach einem wochenlangen bürokratischen Vorlauf Tausende von Verträgen mit ausländischen Erntehelfern, meist aus Osteuropa, abschließen. Und er wird deutlich: „Da faulen Gurken auf dem Acker, der Salat schießt, die Trollinger-Traube landet auf dem Boden statt im Glas, aber es gibt praktisch keinen Deutschen, die sich für die Arbeit auf dem Feld meldet.“ Dabei waren 50% der 15.000 Arbeitslosen im Arbeitsamtsbezirk Heilbronn ungelernete, wahrscheinlich auch ungeübte Arbeitskräfte.<sup>8</sup>

Das ganze führt dann zu jener Bevölkerungsschicht, die von den Genossen mit dem Ausdruck „Prekariat“ bezeichnet wird. Das ist das untere Drittel der Gesellschaft, das in einem „prekären“ [ungesicherten] Zustand das Leben fristen muss. Das sind dann sichere Wähler der linken Parteien. Dieses politische Programm ist das Gegenteil von unserem Ziel „Mittelstand für alle“, das ihr seit dem Buch „2 Die Schule“ kennt und unser ganzes Gespräch durchzieht.<sup>9</sup> {Die allgemeine Wehrpflicht und der „Gemeinschaftsdienst für alle“ (Zivildienst) sind weitere Bausteine im Bürgerstaat, um dieser Entwicklung entgegenzutreten. Wir werden unten im Abschnitt „Wie könnte die Bundeswehr besser werden?“ erste Überlegungen dazu anstellen. Wir werden dort über eine „Mannschaftslaufbahn“ und eine „Zivi-Laufbahn“, ähnlich der Reserveoffizierslaufbahn, nachdenken.}

Wie kommt es nun bei den SPD-Genossen, aber nicht nur bei ihnen, zu solch irrigen Ansichten? Es gibt mehrere Gründe. Diese linken Leute sind vor allem „Bildungsbürger“. Der Kommission gehörten 14 Professoren samt einem Uni-Angehörigen ohne Prof-Titel an. Dann gab es noch drei Personen aus der Wirtschaft und zwei Gewerkschaftler. Vier Mitglieder kamen aus der Politik. Diese

---

<sup>7</sup> Denkschrift, a.a.O., S. 48

<sup>8</sup> Stuttgarter Zeitung vom 29.08.1995

<sup>9</sup> z.B. „3.1 Die Grundschule“, S. 41 ff; und „4.2 Das Recht“, Absatz: „Gerechtigkeit im Bürgerstaat“: Mittelstand für alle S. 32 ff.

Bildungsbürger kennen nicht mehr die „normalen Leut“, die Mannschaften und die Ausführungsebene. Sie bauen Theorien, statt ins Leben zu schauen. Zweitens verstehen Bildungsbürger nur die schulische und universitäre **Art des Lernens**.

Bei meinen Lehrern war das noch anders. Unsere Lehrer im Gymnasium haben immer wieder im Unterricht so genannte „Lebenskunde“ einfließen lassen. Unser Lateinlehrer Reichensperger war bei Rommel in Afrika. Als der Kommandeur einen Dolmetscher brauchte, fragte er, ob einer Italienisch könne. Keiner meldete sich. Dann fragte er: „Wer kann Latein?“ Da hob unser Reichensperger die Hand. Und der Kommandeur befahl: „Wer Latein kann, der kann auch Italienisch! Sie haben jetzt 14 Tage Zeit. Dann können Sie so gut Italienisch, dass wir uns mit den Kameraden da drüben verständigen können.“<sup>10</sup> Im Schnellkurs und Selbststudium hat es geschafft. Er meinte dazu: „Wenn man die Wahl hat, beim Kommandeur Dolmetscher zu sein oder vorne im Schützengraben den Kopf hinzuhalten, dann lernt man schnell.“ Und als Dolmetscher hat er dann den Krieg überlebt. Er war voll bei der Sache, erlebte schnelle Erfolge und Erfolgslust. Feinheiten der Grammatik und Aussprache traten da zurück. Ein Richter meinte einmal zu mir: „Ich habe nie mehr im Leben so viel und so schnell gelernt wie bei der Wehrmacht.“ Er war technisch gut ausgebildeter Funker, musste mit seiner Mannschaft bis zum Schluss die Funkverbindung zwischen Italien und Berlin aufrechterhalten. Er wunderte sich sehr, als ich ihm von unseren schlechten Funkgeräten bei der Bundeswehr erzählte.

Gerade wenn es wie in freier Wildbahn um Leben und Tod geht, muss schnell und zielgerichtet gelernt werden. Und das ist ein ganz anderes Lernen als jenes in Schule und Universität. Es ist vor allem ein Lernen für den Einsatz und den Ernstfall. Den Unterschied möchte ich euch an einem ganz anderen, weiteren Beispiel zeigen. Ich war schon Landrat und hatte einen sehr klugen Kämmerer, also Leiter des Finanzwesens. Der wollte in seinen Ferien einmal etwas ganz anderes machen; und sein Stellvertreter wollte das auch. Da kam es für die beiden wie gerufen, dass in unserem Landkreis in Schlierstadt ein kleiner Flugplatz für Sportflieger und Fallschirmspringer eröffnet worden war. Ein größerer Stuttgarter Verein hat das Ganze betrieben; bei ihm haben sich die beiden Schreibtischstrategen nach einem Springerlehrgang erkundigt. Immer wieder einmal hat unser Kämmerer dann mit Vergnügen erzählt, wie umständlich und wie „bürokratisch“ der Ausbildungsplan war.

Ein Stapel von Büchern über das Fliegen und die Aerodynamik im Allgemeinen sowie das Springen mit dem Fallschirm im Besonderen wurde den beiden auf den Tisch gelegt. Es war Spätsommer. Das sei gut, meinte man in Stuttgart. Denn nun könnten sie über den Winter die Bücher studieren, den Unterricht besuchen und im Frühjahr dann mit dem praktischen Üben beginnen. Die beiden waren sehr enttäuscht. So hatten sie sich ihren Urlaub, den Sport und ihr Abenteuer nicht vorgestellt. Das war ja im Vergleich zur Arbeit in der Kämmerei überhaupt keine Abwechslung. Da fand einer von ihnen in einer überregionalen Zeitung eine Anzeige. Angeboten wurde ein

---

<sup>10</sup> Mit Rommel „kämpfen“ auch einige italienische Einheiten, weil Libyen ital. Kolonie war.

Fallschirmspringerlehrgang auf Texel in Holland. Der Kurs sollte 14 Tage dauern und in dieser Zeit sollte jeder mindestens viermal vom Himmel springen. Vorkenntnisse waren nicht nötig.

Die beiden haben sich angemeldet und sind nach Texel gereist. Am ersten Tag wurden ihnen dann die Springer gezeigt, die eine Woche vorher angekommen waren. Sie schwebte bereits vom Himmel. Ihnen wurde gesagt, dass sie dies in der nächsten Woche auch täten. Sie wurden nun gefragt: „Was ist das Wichtigste, wenn Sie oben aus dem Flugzeug gesprungen sind?“ Die richtige Antwort: „Der Fallschirm muss sich öffnen!“ „Genau, und das passiert nur, wenn Sie den Schirm richtig zusammengefaltet haben. Das wollen wir nun gleich üben; so lange üben, bis es jeder kann! Zusammenfalten muss jeder seinen Schirm selber, schließlich hängt das eigene Leben dran.“ Alle übten innig und mit großer Hingabe.

Die zweite Schwierigkeit, so wurde erklärt, ist das Landen ohne Beinbruch. Deshalb lernten sie ebenfalls ab dem ersten Tag an einem Gerät das richtige Aufkommen auf dem Boden. Und statt im Frühjahr sind die beiden noch in den Herbstferien viermal mit den Fallschirmen vom Himmel geschwebt. Das war unwissenschaftlich, aber sehr erfolgreich.

Das Lernen beim Militär ist genau so. „**Üben statt (aus-)sieben!**“ Denn jeder wird gebraucht. Üben und nochmals üben, solange bis es auch der Letzte kann. Das ist ein tragender Grundsatz der Ausbildung. Er wurde von der Reichswehr und der Wehrmacht in die Bundeswehr übernommen. Im Schlaf muss jeder sein Handwerk beherrschen. Allerdings ist mir klar geworden, dass die Bundeswehr dies nicht mehr so unerbittlich und nachhaltig wie die Vorgängerarmeen umsetzte. Doch der Grundsatz war noch bekannt.

Über das „Lernen durch Üben“ wurden sogar Witze gemacht. Einer ging so: Zwei Feldwebel trafen sich im Unteroffiziersheim. Der eine prahlte, in seinem Zug sei ein Soldat, der könne hintereinander zwei Laib Brot verdrücken. Da meinte der andere: „Das ist gar nichts. Bei mir ist einer, der isst drei Laib auf einmal.“ Es wurde gewettet. Die Sache sollte am kommenden Samstag nachmittag überprüft werden. Zunächst kam der weniger großspurige Feldwebel mit seinem Soldat dran. Der hat tatsächlich mit großer Anstrengung zwei Laib Brot verdrückt. Nun war der andere dran. Der fing schon beim ersten Laib an zu würgen und nach anderthalb konnte nicht mehr. Sein Feldwebel war todunglücklich und fluchte: „Das versteh ich nicht. Heut' Morgen haben wir's noch geübt. Da hat er's noch gekonnt.“

Ab und zu gab es auch **Unterricht im U-Raum**. Ein Thema war z.B. „Der Vorgang in der Waffe beim Schuss“. Das war bei vielen nicht beliebt. Da habe ich meine Kameraden beobachtet. Gerade die aufgeweckten Köpfe wurden müde. Die dicke Luft machte sie schläfrig. U-Raum-Stunden waren Schlafstunden, wenn der Uffz oder Offz es nicht lebendig und lebensnah darstellen könnte. Einige, die im U-Raum gut waren, waren es im Gelände nicht, und umgekehrt.

Außerdem habe ich bei der Bundeswehr erkannt: Das Lernen durch Unterricht, Bücher und Verstehen ist nur ein erster, oft kleiner Schritt. Zum „Können“ gelangen wir erst durch die praktische Anwendung. Und so habe ich außerordentlich viel bei meinen häufigen Reserveübungen mit der Volltruppe, vor allem in freilaufenden Manövern und Übungen gelernt. {Daran habe ich mich bei meinem Jura-Studium erinnert. Ich hatte den Stoff dreimal durchgearbeitet. Doch die ersten Probeklausuren gingen daneben. Jetzt hieß es üben, Klausuren schreiben bis die Noten gut waren. Ein Jahr habe ich fast nur Übungsklausuren geschrieben. Dann kam der Erfolg. Nach sieben Semestern machte ich ein Prädikatsexamen. Die Arbeitsgrundsätze hatte ich beim „Bund“ gelernt, vgl. „4.2 Das Recht“, S. 19 ff. In der Schule war ich arg schlecht. Ich weiß, wovon ich rede}

Wir sollten uns an dieser Stelle nochmals Gedanken machen, was Lernen bedeutet. Bei „2 Die Schule“ haben wir darüber gesprochen. Lernen heißt nicht, in der Bank sitzen und mit dem „Nürnberger Trichter“ Wissen eingeflößt bekommen. Bei Karl Popper habe ich ein ganz anderes Verständnis vom Lernen gefunden. Er sagt: **„Lernen ist, aufgrund von Erfahrung sein Verhalten ändern.“** Durch Beobachtung bei Tieren, und zwar bei Kätzchen, ist er darauf gekommen.<sup>11</sup> Diese Begriffsbestimmung hat mich sofort überzeugt. Denn nur was wir an Wissen in Verhalten, in Handlungen und Taten umsetzen können, das beherrschen wir wirklich. Für das Können ist beim Militär vor allem der Vorgesetzte verantwortlich, nicht der Soldat! Der Ausbilder muss durch Üben durchsetzen, dass es alle können. Meine Erfahrung als Rekrutenausbilder in Kirchzarten war dabei, dass mehr geht, als wir glaubten. Auch in meiner Gruppe war einer, der bei der Formalausbildung und sonst recht ungelentk war. Er war Metzger. Ich merkte sofort, dass er will, aber noch nicht kann. Nach dem Vorbild meines Ausbilders in meiner Grundausbildung, des Uffz Lambrecht, bin ich mit Zuwendung, nicht mit preußischer Boshaftigkeit auf den Mann zugegangen. Es gehörte dazu, dass auch niemand ihn ausgelacht hat. Die Kameraden haben ihm, auch nach Dienst z.B. auf der Stube, geholfen. So hing die Erlaubnis zum ersten Verlassen der Kaserne davon ab, dass er zackig und vorschriftsmäßig grüßen konnte. Und rechtzeitig ging es auch. Er war plötzlich stolz. Ich bin jetzt frech und sage, das war süddeutscher, nicht preußischer Ausbildungsstil.

Erst das **Können gibt Selbstvertrauen**. Das führt zum **Selbstbewusstsein**; und das ist der halbe Weg zum Erfolg. Wer selbstbewusst ist, ist angstfrei. Er hat auch nicht die große Scheu vor Veränderungen, die so oft den Fortschritt verhindert. Viele erleben beim Berufseinstieg einen Praxisschock. Das kommt von der rein theoretischen Ausbildung in Schulen und Hochschulen. Mir blieb das erspart. Ich hatte in einer großen Organisation gelernt, mit Vorgesetzten und Untergebenen sowie mit schnell ändernden Lagen und Einsätzen umzugehen.

---

<sup>11</sup> Dargestellt in: Karl Popper und John Eccles, Das Ich und sein Gehirn, München, Zürich 1987

Um angstfrei und zupackend im Leben und im Beruf zu stehen, brauchen wir noch etwas. Es ist **Gesundheit**. In der Theorie wurde auch bei uns in der Bundeswehr die körperliche Leistungsfähigkeit groß geschrieben. Doch ein planmäßiges Üben auf prüfbare Ziele gab es wie gesagt nicht. In einem gesunden Körper fühlt sich ein gesunder Geist am wohlsten. Das merkte ich lebenslang an mir. Stressgefühle sind bei körperlicher Schwäche schnell da. Darum habe ich immer versucht, neben meiner Arbeit etwas Sport zu treiben. Es war vor allem Schwimmen. Die seelische und geistige Leistungsfähigkeit hängt mit unserer Gesundheit eng zusammen. Auch das war bei den Soldaten gut zu beobachten. Beim Unterführerlehrgang in Hammelburg war ich topfit. So konnte ich auch unangenehme Vorgesetzte leicht ertragen.

Als nächstes lernte ich bei den Mannschaften, dass **jede Arbeit wertvoll** ist. Das wusste ich schon von meinem Vater. Einer seiner Leitsprüche war: „Arbeit schändet nicht.“ Gerade den Wert der körperlichen Arbeit hat er immer wieder hervorgehoben. Die hatte er schließlich in zwei Weltkriegen hautnah kennen und achten gelernt. Ich will noch einen Schritt weiter gehen. Alle Berufe sind wertvoll. Viel später bin ich erstaunlicherweise von einer ganz anderen Seite darin bestätigt worden. Meine Frau Birgit hat ein Buch so gut gefunden, dass sie sagte: „Das ist mein Vermächtnis.“ Es stammt von einem Robin Sharma und heißt „Die geheimen Briefe des Mönchs, der seinen Ferrari verkaufte“. Es sind wohl vor allem buddhistische Gedanken, die er darstellt. Doch viele entsprechen auch unserer Tradition. So heißt es: „Es gibt keine unbedeutende Tätigkeit auf der Welt. Jede Arbeit bietet uns die Chance, unsere persönlichen Begabungen zum Ausdruck zu bringen, unser Kunstwerk zu schaffen und das Genie zu verwirklichen, das wir sind. Wir müssen so arbeiten, wie Picasso gemalt hat: mit Hingabe, Leidenschaft, Energie und Vortrefflichkeit.“<sup>12</sup>

Außerdem wird geschildert, wie jeder Schüler dieser Mönche mit einfachsten Tätigkeiten beginnt. Diese müssen ganz sorgfältig, genau und vollkommen ausgeführt werden. Schritt für Schritt geht es weiter. Das Ziel ist dann, ein Meister zu werden. Nicht jeder wird es. Doch jede Stufe, die mit Hingabe, Leidenschaft und Vortrefflichkeit vollbracht wird, ist eine Meisterschaft. Sie führt zur Zufriedenheit, zu innerer Ausgeglichenheit und zu Selbstbewusstsein. Es ist eine besondere Art, die „Erfolgslust“ zu erleben. So wird geschildert, wie ein Taxifahrer mit seiner Aufgabe höchst zufrieden ist. Er hat sich für Fahrgäste und Besucher auch als vollendeten Stadtführer gesehen.

In meiner Münchner Studentenzzeit hatte ich einen Freund und Bundesbruder,<sup>13</sup> der in vielem völlig andere Ansichten hatte als ich. Eine davon betraf den Wert der Wehrpflicht. Ich fand es gut und lobte, dass dort alle in der Grundausbildung und als Mannschaften jegliche Arbeit verrichten müssen. Ich erzählte, dass mein

---

<sup>12</sup> Sharma, Robin, Die geheimen Briefe des Mönchs der seinen Ferrari verkaufte, München 2012, S. 168

<sup>13</sup> Mitglieder der gleichen Studentenverbindung, hier der katholischen CV-Verbindung Tuiskonia.

Reinigungsrevier eine Zeit lang die WC- und Waschanlagen waren. Da war er höchst empört. Bei seiner Qualifikation als Jurist sei es geradezu wirtschaftlich und moralisch unverantwortlich, ihn solche Drecksarbeit machen zu lassen. Wir haben heiß und länger gestritten und konnten uns nicht einigen.

Ähnliches erlebte ich einmal im Offizierskasino. Es war bei einer Reserveübung. Auch einige Ärzte waren als Reservisten einberufen. Einer davon beschwerte sich bitter, dass er als Arzt für so wenig Geld eine Wehrübung machen müsse. Sein Studium müsse er sozusagen der Bundeswehr unter Wert zur Verfügung stellen. Darüber empörte ich mich wieder. Das Studium sei aus Steuergeldern des Staats finanziert, den er nun nicht verteidigen wolle. Außerdem seien die Ärzte aus meiner Sicht unverschämte bevorzugt. Sie müssten überhaupt nie eine Grund- oder Vollausbildung machen, nie beim Geländedienst im Matsch und Schlamm robben. Sie würden vor dem Studium zurückgestellt, danach sofort als Offiziere eingezogen und als Stabsärzte eingesetzt. Ich sagte ihm, dass auch ich jetzt nach einer juristischen Ausbildung nur für Wehrsold meine Wehrübung machen würde. Er meinte, Arzt sei etwas ganz anderes als Jurist. Danke!

Doch lachen wir lieber. Sanitätsoffiziere sind öfters dumm aufgefallen. Das erlebten wir bei einer anderen Reserveübung. Das Bataillon war zum Appell angetreten. Plötzlich erschien am Ende eines Zuges bei den Mannschaften ein Major. Er sagte zu dem Gefreiten: „Darf ich mich zu ihnen stellen?“ Der Soldat verstand die Welt nicht mehr und antwortete: „Selbstverständlich Herr Major! Stellen Sie sich dahin, wo Sie es für richtig halten!“ Der Witz machte sofort die Runde. Der Major wurde nach dem Appell überall gesucht. Wir fanden ihn. Es war ein wehrübender Oberstabsarzt.<sup>14</sup> Ihm fehlte eben die Grundausbildung; und damit fehlten ihm die einfachsten militärischen Umgangsformen und Formalien.

Jede Arbeit ist heute aus einem anderen Grund wichtig. Wir müssen vieles selber machen. Dienstboten und Personal, reine Hausfrauen oder Hausmänner sind selten geworden. Deshalb ist der **Erwerb von Grundfertigkeiten** wie Putzen, Kochen und Nähen fürs ganze Leben wichtig. Weil viele Menschen heute das Einfachste nicht mehr können, begegnen wir im sozialen Bereich so vielen Messies [= Menschen mit total unordentlichen Wohnungen] und verwahrlosten alten Männern. Aus meiner Steinbeis-Zeit weiß ich auch, dass heute viele, besonders arme Familien im Dreck und der Unordnung ihres Haushalts ersticken. Teure Sozialarbeiterinnen kommen dann sozusagen als bessere Haushaltshilfen. Diese Grundfertigkeiten des Lebens sind eine wichtige Voraussetzung für die Gemeinschafts- und Familienfähigkeit. Oft scheitern Ehen und andere Lebensgemeinschaften schon daran, dass keiner diese Grundfertigkeiten kann oder verrichten will.

Ein weiterer Mangel in unserer Gesellschaft und Wirtschaft ist heute, dass viele Führungskräfte und erst recht unsere „Gelehrten“ die Ausführungsebene nicht mehr

---

<sup>14</sup> Oberstabsärzte haben den Rang eines Majors und die gleichen Dienstgradabzeichen.

kennen. Sie verstehen die dort arbeitenden Menschen nicht. Eine Berufsausbildung von der Pike auf war die große Stärke der früheren deutschen Ingenieure. Als ihre Ausbildung durch rein theoretische Fachhochschulen ersetzt wurde, ließen sich große schwäbische Unternehmen wie Bosch und Mercedes etwas einfallen. Sie erfanden wieder die dualen Fachstudien.<sup>15</sup> Als diese sich bewährten, hatten sie die nächste Idee. Sie dachten, es wäre kostengünstiger, wenn der Staat das machte. Und so überredeten sie die baden-württembergische Landesregierung, dieses Ausbildungssystem zu übernehmen. Das war die Erfindung der Berufsakademien, die heute „Duale Hochschulen“ heißen, auf Englisch so viel wie „Hochschulen für angewandte Studien“<sup>16</sup>. Sie sind bei uns inzwischen den Fachhochschulen gleichgestellt und ein erfolgreicher, nun typisch (süd-)deutscher Weg zu vollwertigen Hochschulabschlüssen. Hier wird das Lernen für Praktiker durch Tun und Anwenden besonders geübt. {Genauer werden wir darüber im Band „4.5 Die Hochschulreform“ sprechen.}.

Damit sind wir bei einem weiteren Nachteil der rein theoretischen Berufsausbildung an Schulen und Universitäten. Es ist der schwere **Berufseinstieg** ohne jede Praxiserfahrung. Daran sind auch die Unternehmen schuld. Das erlebte ich bei meiner Tochter nach deren Bauingenieur-Studium an der Technischen Hochschule Darmstadt. Alle Stellenangebote verlangten eine mindestens fünfjährige Berufserfahrung in genau dem Bereich, in welchem der Arbeitgeber gerade eine Fachkraft brauchte. Schon vor Jahren hörte ich von meinem Vetter, der in einem Basler Pharma-Unternehmen arbeitete, dass wegen der Kosten keine Berufsanfänger, sondern fast nur Leute mit Berufserfahrung im einschlägigen Bereich eingestellt würden. Den eigenen Nachwuchs nachzuziehen oder zu entwickeln, wolle man sich sparen. Der Markt soll die genau passenden Fachkräfte liefern. Die Abgänger von Berufsakademien werden von ihren meist mittelständischen Ausbildungsbetrieben in 70 - 80 % der Fälle übernommen.

Wie steht es nun mit gedienten Zeitsoldaten? Schon vor Jahren sprach ich darüber mit einem mittelständischen Unternehmer. Er hatte eine Speditionsfirma. Er meinte, dass er keine Kraftfahrer mehr einstelle, die bei der Bundeswehr waren. Denn diese seien der Arbeit entwöhnt. Beim dortigen Gammeldienst seien sie zu bequem geworden. Auch wenn er vielleicht etwas übertrieb, so hat der unterfordernde Dienst vielen Zeitsoldaten bei den Mannschaften den persönlichen und beruflichen Schwung genommen. Das entspricht auch meiner Beobachtung.

Ein naher Verwandter lachte laut und kopfschüttelnd, als ich ihm sagte, ich wolle meine guten Erfahrungen bei der Bundeswehr niederschreiben. Er wurde nach dem Abitur für 15 Monate eingezogen. Nach zwölf Monaten wurde er vorzeitig zum Studienbeginn entlassen. Wer Reserveoffizier werden wollte, musste 24 Monate dienen. Das machte er nicht. Nach der Grundausbildung war er nun neun Monate bei

---

<sup>15</sup> Die Hälfte der Ausbildung ist Praxis im Betrieb, die andere Theorie an der Fachhochschule.

<sup>16</sup> University of applied studies und andere ähnlich Bezeichnungen.

einem Materialnachschub-Trupp. „Wir waren vier Wehrpflichtige und zwei Uffz, Zeitsoldaten auf acht Jahre. Zwei von uns Wehrpflichtigen machten leicht das bisschen Geschäft. Die zwei Uffz taten gar nicht, die andern zwei Wehrpflichtigen stellten sich mit ihnen gut und taten auch nichts, störten nur beim Arbeiten. Die Arbeit war todlangweilig. Wir mussten nur Nummern (für angeforderte Ersatzteile) weitergeben. Bei Verzögerungen mussten wir nachbohren. Das war's; die ganze Zeit.“ (Das ist ein Beispiel von unzähligen, die ich hörte.) Danach begann er sein Maschinenbaustudium an der Technischen Hochschule und beendete es mit „sehr gut“. Führung lernte er später in einem MBA-Kurs bei Insead (Fontainebleau bei Paris) für über 50.000 DM, auch in zwölf Monaten.<sup>17</sup>

Die letzte Erfahrung und Überzeugung, die ich als Mannschaftsdienstgrad gewann, war der Leitsatz: **„Organisationen bauen sich von unten nach oben auf.“** Als Zeitsoldat (auf zwei Jahre) und Reservist (11Jahre) erlebte ich viele Bundeswehrreformen. Doch sie bezogen sich nur auf die Heeresstruktur, die Organisation der Führungslinien und der hohen Stäbe. Unten, bei den Mannschaften blieb auch nicht alles gleich. Nein, es wurde zusehends schlechter. Das konnte ich beim Vergleich mit dem Wehrdienst meiner Söhne feststellen. Erst bei den Auslandseinsätzen auf dem Balkan und in Afghanistan kam es dann an den Tag: **Gute Kämpfer sind das Rückgrat der Armee.**

---

<sup>17</sup> MBA [Master of Business Administration, Abschluss in betrieblicher Führung], Insead ist eine angesehene Managementschule.

## 3.8 Erkenntnisse fürs Leben bei den Unteroffizieren

*Unterführer sind die unmittelbaren Vorgesetzten der Ausführungsebene. Der richtige Abstand ist wichtig, weder Kumpel noch Schleifer. Vertrauen und Vorbild gehören zur Führung. Vorgesetzte werden genau beobachtet, und zwar noch mehr von unten als von oben. Dienen statt Herrschen ist ein Führungsgrundsatz, um die Mannschaft zur Erfolgslust zu führen. Anerkennung und Autorität werden auch durch Können, aber noch mehr durch überzeugende und erfolgreiche Führungseigenschaften erworben.*

*Nur durch meine militärische Ausbildung konnte ich schnell und erfolgreich ordnungslose Verwaltungen reformieren. Das will ich euch zeigen. Dazu gehört, ohne Zaudern Entscheidungen zu fällen und dafür die Verantwortung zu übernehmen. Dazu kommen die Führung von Menschen, die Steuerung von Abläufen (Prozessen) und die richtige Aufbauorganisation – sowie einiges mehr.*

### Der richtige Abstand

Die unmittelbaren Vorgesetzten der Ausführungsebene müssen den **richtigen Abstand** einhalten, nicht zu nah und nicht zu groß. Als Nachteil habe ich es empfunden, die eigenen Kameraden, mit denen ich in der Grundausbildung z.B. auf einer Stube war, kommandieren zu müssen. Ich meine, der Mensch hat hier eine natürliche Hemmschwelle. Auch die Anrede mit „Du“ kann nicht zurückgenommen werden. Das wäre peinlich und eingebildet.

Grundsätzlich bin ich aber gegen das „Du“ in Organisationen, seien es Truppen, Verwaltungen oder Unternehmen. Von den Angelsachsen dringt diese Unsitte auch bei uns vor. Mit den Leuten, mit denen ich per Du war, bin ich es immer geblieben. Doch neue Angebote machte ich nicht. Das galt später auch für die Verwaltung und die Politik. Bei meinen berufstätigen Kindern und Verwandten konnte ich gut beobachten, wohin diese Annäherung führt. Es fällt eine Schranke, die manche Vorgesetzte sogar zur sexistischen Anmache nutzen. Oft wurde geklagt, dass dieser Verlust von Stil und Form zu einem sehr unangenehmen, oft persönlich-aufdringlichen Umgang führt. Und die Erfahrung ist alt: Frechheiten gehen mit Du leichter über die Zunge.

Vor Jahren erzählte mir ein Bankdirektor, der viel in Amerika verhandeln musste, dass es auch dort feine Unterschiede gibt. Wenn jemand zu ihm sagte: „My name is John.“ Dann antwortete er: „And I am Mister Wallny.“ Und er sagte zu mir: „Warum sollen wir uns immer unterwürfig anpassen? Das gilt vor allem dann, wenn wir erprobte, bessere Umgangsformen haben.“ Kürzlich wurde das Thema im Handelsblatt angesprochen. Eine US-Reporterin interviewte Bankvorstände von Großbanken. Alle redete sie mit Vornamen an, außer den Chef der US-Großbank JP

Morgan; und da hieß es so schön: „Nur Dimon, den Amerikaner nannte sie mehrfach „Mr. Dimon“. [Sein Vorname war Jamie.] Zufall? Oder ist der einflussreiche Jamie (pardon „Mr. Dimon) für eine Amerikanerin doch noch mehr Respektsperson als seine ausländischen Kollegen?“<sup>18</sup>

Ähnliches konnte ich in meiner Laufbahn oft erleben. Ein Oberbürgermeister (OB) hat seinen Beigeordneten und Bürgermeister (BM) mit Du angedredet. Von Amtsleitern hörte ich, wie unglücklich das war. Der OB hat den BM vor versammelter Mannschaft immer wieder mit weinerlichen oder jähzornigen Ausfällen als den „lieben Walter“ vorgeführt. Am Telefon hat er so mit ihm geschrien, dass die Amtsleiter und Mitarbeiter betreten das Zimmer verließen, die Tür zu machten. Mir ist derartigen im Beruf nie passiert, ich blieb stets beim Sie.

Immer wieder konnte ich hier Fehlverhalten beobachten. Daher schrieb ich in den Führungsgrundsätzen für Amtsleiter zu ‚Wahrnehmung der Fürsorgepflicht‘: „Dazu gehört nicht die Schnüffelei im persönlichen Bereich. Der AL [Amtsleiter] darf den Mitarbeitern nicht zu nahe treten (auch kein „Du“). Mitarbeiter sind nicht auf Dinge anzusprechen, die sie betreten machen könnten und für den Dienst nicht von Bedeutung sind. Keine Neugier an den Tag legen! Aber jeder Mitarbeiter soll sich vom AL verstanden und geachtet fühlen. Jedoch keiner falschen Gefühle! Auf Dauer verträgt der mündige Mensch weder Bemuttern noch Bemitleiden.“<sup>19</sup>

Bei unserer HSchTr bekam der Wehrbezirk einen neuen Oberst als Kdr. Im ersten Vorstellungsgespräch gab es sich gleich sehr schwäbisch jovial. Als erstes zog er seine Uniformjacke aus. Sein beginnender Bauch wurde sichtbar. Im Hemd und mit ausholenden Armbewegungen wollte er uns einfangen. Mir ist noch ein Satz in Erinnerung: „Ich möchte auch ihre Frauen kennenlernen.“ Doch so verbunden fühlten wir uns mit dem „Herrn Oberst“ beim Vorstellungsabend überhaupt nicht. Es kam zum allgemeinen Stirnrunzeln. Fassen wir zusammen: Kumpelhaft ist unmilitärisch – aber „politisch“! Warum?

In den politischen Parteien ist das Du ganz große Mode, bei den Genossen sogar Pflicht. Doch dahinter stecken fast immer unehrliche Gefühle und andere Ziele. Unverbrüchliche Treue soll so herbeigeführt werden. Nicht jeder, aber mancher merkt die Absicht und ist verstimmt. Das ist genau das Gegenteil von „offen, ehrlich und zuverlässig“. Es ist „tarnen, täuschen und triumphieren“. Nicht umsonst gibt es die Frage: „Was ist die Steigerung von Feind?“ Die Antwort: „Feind, Todfeind, Parteifreund“ Die natürliche Autorität geht dabei verloren, es gilt vor allem das verdeckte Ringen um Posten und Positionen, die Taktik des Machtkampfs.

---

<sup>18</sup> Handelsblatt 17.10.2013, S. 22

<sup>19</sup> Pfreundschuh, G., Führung im öffentlichen Dienst, Baden-Württembergische Verwaltungspraxis, Heft 3, März 1986, S. 49 ff (54)

„Mit dem kann man Pferde stehlen“, sagte ein Minister, wenn er einen Parteifreund loben wollte. Ich dagegen schrieb etwas ganz anderes unseren Amtsleitern ins Stammbuch: „Nie die eigene Person, immer die Aufgabe in den Vordergrund stellen. Keine „Nibelungentreue“ fordern, wohl aber treues Dienen für das Amt. „Nibelungentreue“ heißt: Recht oder Unrecht – ich stehe zu meinem Vorgesetzten. Das ist falsch. Über der Loyalität zu Personen steht die Loyalität zum Recht und Rechtsstaat. Autorität soll man durch Dienst, nicht durch Herrschen oder Unbeherrschtheit erlangen (wollen).“<sup>20</sup> Dazu kam der Grundsatz: „Ein Amtsleiter [hier: Unteroffizier] hat weder Lieblinge noch Stiefkinder.“

Später habe ich oft gehört, dass die Unteroffiziere in der Bundeswehr immer mehr den Abstand zu den Mannschaften verloren haben. Ja, sie sahen sich mehr als Teil der Mannschaften, denn als Führungskräfte. Ich konnte das nachvollziehen. Sie waren von ihren Vorgesetzten alleingelassen. Wenn sie Ärger hatten, wurde ihnen nicht der Rücken gestärkt. So verbündeten sie sich mit den Mannschaften, um Ärger zu vermeiden. Hier ist Kumpanei ein Zeichen von Schwäche. Das merken die Leute. „Den wickeln wir um den Finger!“ sagen sie dann. Oder sie denken: „Der kann’s nicht. Der will, dass wir uns nicht beschweren.“

Kommen wir zu einem Ergebnis. Unterführer müssen freundlich, aber bestimmt sein. Das ist ein süddeutscher, kein preußischer Führungsstil. Sie müssen sich mit ihren Leuten verbunden fühlen. Da ich immer, auch als Zugführer und Kompaniechef mit unseren Reservisten bei den Wehrübungen in unserer Mundart gesprochen habe, ist es bei Übungspausen oft recht lustig geworden. Bei Pfälzern ist die beste Unterhaltung, einander zu „uzen“ [über einander Späße machen]. Und als da ein Gefreiter bei mir wieder einmal einen gut gezielten Stich gelandet hatte, meinte ein anderer belustigt: „Herr Leutnant, ich glaab als die Kerle werre mit Ihne zu bekannt!“ Alle lachten, weil auch das ein guter Witz war. Die Mannschaften haben ein gutes Gespür; sie wollen den richtigen Abstand.

Es gibt auch den **zu großen Abstand**. Er kann zwei Ursachen haben. Hinter ihm kann Schwäche oder auch Hochmuth stecken. Gut erinnere ich mich an den Ausspruch meines Geschichtslehrers in der Schulzeit. Er meinte, schwache Unteroffiziere würden besonders großen Abstand halten, um ihre Dummheit zu verbergen. Das erlebte ich wie gesagt beim Uffz Stramm.

Auch anmaßendes Elitedenken führt zu einem so großen Abstand, dass sich die Mannschaften nicht mehr verstanden und dem Vorgesetzten verbunden fühlen. Dieser Hochmuth kann ausdrücken: „Ich gehöre nicht zu euch, ich bin Welten besser.“ Das war bei dem Zugführer in Kirchzarten der Fall, der die Rekruten öfter mit „ihr hässlichen Vögel“ beleidigte. Er war schon eingebildet.

---

<sup>20</sup> Führung im öffentlichen Dienst, a.a.O., S. 54

Auf einer Fahrt im Speisewagen des ICE nach München saß ich einmal mit einem Mannheimer Arbeiter vom Benz [Mannheimer Ausdruck für „Daimler-Benz“] beisammen. Da ich astreinen Dialekt sprach, hielt er mich nicht für einen Studierenden. Er war Werkmeister „beim Benz“ gewesen und jetzt im Ruhestand. Er konnte mir recht gut die Arbeitsweise und vor allem die Stimmung in den Montagehallen schildern. Vor allem schimpft er über die nun vermehrt auftauchenden jungen Akademiker. Es waren nicht mehr die alten deutschen Ingenieure aus der Praxis und von den staatlichen Ingenieurschulen. Sie kämen mit Hochmuth von den Hochschulen. Sie machten jedem dumme Vorschriften, wüssten alles und jedes besser. Dabei käm es zu erheblichen Fehlern. Ihre Werkhalle habe ein sehr guter Mann geleitet, der die Laufbahn eines Facharbeiters und Meisters hinter sich hatte. Das hätten die da oben auch gemerkt. So wurde ihm angeboten, ins „Management“ aufzusteigen. Mein Mitreisender sagte, er habe dem Mann dringend abgeraten und zu ihm gesagt: „Mit denen do owwen wersch du nie warm. Die werre dich nie richtisch anerkenne und net verstehe.“ Aus Ehrgeiz habe er den Posten genommen. Er sei sehr unglücklich geworden und hätte ihm Recht gegeben.

An dieser Stelle will ich euch einmal meine Einstellung zum Begriff „Eliten“ schildern. Ich bin gegen diese Selbstbetitelung. Das passt zu Adelsarmeen und ist stets mit Standesdünkel verbunden. Meine Vorstellung ist eine ganz andere. Wer gut ist und sich bewährt, wird Führungskraft. Dort muss er die dazugehörige Verantwortung tragen und seine Arbeit, seine Dienst erfolgreich bewältigen. Doch nach Erledigung von Amt und Aufgabe tritt er zurück ins Glied. Dann gilt wieder der Grundsatz des Bürgerstaats: Wir alle sind Mittelstand.

In der Schweiz habe ich diese Einstellung erlebt. Die Schweizer sagen: „Wir sind ein Volk.“ Als wir einmal ein Basler Regiment besuchten, fragte ich einen Offizier etwas fragte, das die Mannschaften betraf. Er antwortete: „Das ist eine Frage an den Schweizer Bürger. Da steht einer. Fragen Sie ihn!“ Und er deutete auf den nächsten Gefreiten. Der trat zwanglos zu uns. Und in Schwyzer-Deutsch, das ich gut verstehe, gab er mit ungezwungenem Selbstbewusstsein überzeugende Antworten. Das waren genau der richtige Abstand und die richtige Einstellung.

## Die Führung

Kein zu naher, kein zu großer Abstand führt fast von selbst zum **Vertrauen zwischen Mannschaften und Unterführern**. Vertrauen ist auch die erste und wichtigste Eigenschaft bei der Führung von Menschen. Das brauchen alle Führungskräfte vom Unterführer über den Unternehmensvorstand bis zu den Ministern und Ministerpräsidenten. Vertrauen spielt sich auf zwei Ebenen ab, auf der persönlichen und der sachlich-fachlichen.

Für die **persönliche Ebene** gelten die Grundsätze, über den wir schon oft gesprochen haben. Es sind **Offenheit, Ehrlichkeit und Zuverlässigkeit**. Dieses Fundament wird durch Humor und Fröhlichkeit außerordentlich gefestigt. Dafür hatte ich als wehrübender Reservist viele Jahre meinem unmittelbaren Vorgesetzten Roland Ziegler als gutes Vorbild. Er war Versicherungskaufmann und gewohnt auf die Menschen mit Humor und Leichtigkeit zuzugehen. Er konnte im Handumdrehen die Leute für sich gewinnen. Er war dabei in ernsten wie in guten Lagen immer offen, ehrlich und zuverlässig. Er hatte die Ausstrahlung, die froh macht. Manche nennen es Charisma. Der schnell aufgestiegene und schnell wieder gefallene Politiker Karl-Theodor zu Guttenberg hatte genau das auch.

Die persönliche Ebene verlangt vom Vorgesetzten **seelische Stärke**. Die Truppe muss das Gefühl haben, dass sie mit diesem Vorgesetzten gemeinsamen Gefahren bestehen kann, dass er sie zu Erfolgen, zum Sieg führen kann. Dazu muss er seiner Truppe vorangehen, Vorbild sein. „Geführt wird von vorn!“. Dazu gehört auch, dass bei Not am Mann vom Vorgesetzten schnelle und wirksame Hilfe kommt. In meiner ersten Personalversammlung im Landratsamt als Landrat sagte ich zu den Bediensteten: „Jeder, der in einer wirklich schwierigen Lage ist, von jemand schlecht behandelt wird, kann immer zu mir kommen.“ In wenigen, aber schwerwiegend Fällen ist das auch geschehen. Und dann müssen auf dem Fuß die Taten folgen.

Wichtig ist auch die **sachliche Ebene**. Die Mannschaften wollen das Gefühl haben: „Der kann's.“ Das ist das fachliche Vertrauen, das ebenfalls unverzichtbar ist. Der Unterführer muss sicheres Können ausstrahlen. Damit kommen wir zum nächsten Punkt.

Der Unterführer braucht **Fach- und Sachverstand**. Dabei müssen wir uns vor Augen führen, dass wir uns auf der **Meisterebene** befinden. Ein Meister hat bei uns eine allen bekannte und überzeugende Meisterprüfung hinter sich. Unteroffiziere tragen diese Auszeichnung als Dienstgradabzeichen auf den Schulterklappen.

Um euch das verständlich zu machen, auch wenn ihr nicht beim Militär wart, will ich ein Beispiel nehmen. Jeder kennt einen Kfz-Betrieb. Dort gilt das **3-Ebenen-Modell**. Zunächst haben wir die Ausführungsebene mit den ausgebildeten Fachkräften, den Gesellen. Auch Hochschulabgänger sind oft Sachbearbeiter (SB). Das sind die Ärzte, Richter oder Rechtsanwälte und überhaupt viele, die in freien Berufen arbeiten. Die drei Ebenen können dabei zusammenfallen. Der Chef ist dann für alles zuständig.

Auf der Ausführungsebene zu arbeiten, ist in keiner Hinsicht eine Abwertung. Aber heute wollen fast alle Häuptlinge werden, keiner will als Indianer kämpfen. Das hängt mit der gesellschaftlichen Wertschätzung zusammen. Ärzte und Richter stört ihre Sachbearbeitung wenig. In Verwaltungen und Unternehmen fühlen sich die SB, die

Facharbeiter und Fachkräfte oft als die „kleinen Leute“. Doch das ist falsch. Sie sind echter, unverzichtbarer Mittelstand.<sup>21</sup>

Die mittlere Führung ist bei kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) die Meisterebene. Sie steuert die Ausführungsebene. In der Kfz-Werkstatt trägt der Meister die Verantwortung für all Reparaturen, die die Gesellen ausführen. Er zieht die Schrauben nicht selbst an, aber er muss sich darauf verlassen, dass seine Leute die Schrauben fest anziehen und keine vergessen. Das könnte tödlich sein. Gerade beim Meister verlangen wir Fach- und Sachverstand. Aber im Großen und Ganzen müssen die gängigen Reparaturen von den Gesellen eigenverantwortlich, selbstständig und abschließend erledigt werden.

Selbst bei den KMU befindet sich darüber noch die strategisch-politische Chefebene. Der Inhaber muss dafür sorgen, dass das Unternehmen langfristig überlebt. Die Betriebswirtschaft ist ein weiteres Standbein. Wir können sagen, neben der technischen Säule gibt es noch die betriebswirtschaftliche mit oft ebenfalls drei Ebenen. (Die strategische Ebene behandeln wir unter „Erkenntnisse bei den Offizieren.“)

Bei einer Großorganisation wie dem Militär oder Konzernen brauchen wir noch einige Zwischenebenen. Wohl sind die Mannschaften, in der Verwaltung die Sachbearbeiter (SB) die Ausführungsebene. Die Führungsebenen spalten sich auf in untere, mittlere und höhere Führung (Management) sowie Chefebene (politisch-strategische Führung).

Bei der Bundeswehr sind die untere Führung die Unteroffiziere. Die mittlere Führung sind die Truppenoffiziere (Leutnant bis Hauptmann, KpChef), die höhere oder taktische Führung beginnt mit dem BtlKdr und umfasst die Stabsoffiziere (Major bis Oberst). Die Generäle und Generalstabsoffiziere gehören zur strategischen Führung, nicht aber zur politischen. Hier sind Strategie und Politik getrennt. Jeder muss jedoch in der nächsthöheren Ebene mitdenken. Deshalb müssen Generäle politisch denken können. Und Politiker müssen etwas von Strategie verstehen, weil sie den Generälen erreichbare Ziele vorgeben sollen.

Beim Militär, das große Menschenmassen bewegen muss, liegen also zwischen der unteren Führung und der strategischen viele weitere Führungsebenen, vom KpChef über den Btl-, Brigade-, DivisionsKdr bis zum Kommandierenden General (Korps) und Minister. – Schon als Rekruten wurde uns der Aufbau bis zum Verteidigungsminister samt den dazugehörigen Namen dargestellt. (In Schulen würden dazu Tests geschrieben. Das gab es erfreulicherweise nicht!) – Das Ganze verstehen und in der nächsthöheren Ebene voll mitdenken, sind Grundsätze der Truppenführung. (Als der Spieß das Bild vom entlassenen Verteidigungsminister Franz Josef Strauß im U-Raum abhängte, war ich zufällig dabei. Er sagte trocken:

---

<sup>21</sup> Eine Begriffsbestimmung für Mittelstand findet ihr z.B. in „4.2 Das Recht“, S. 39 ff.

„Was glauben Sie, wie viel so Bilder ich schon auf- und abgehängt habe!“ Er stand kurz vor dem Ruhestand.)

## Die Steuerung

Alle Führungsebenen sind zugleich Steuerungsebenen. Für alle Steuerungsebenen gilt der Grundsatz: **Gesteuert wird mit Zielen, Zeit und Zahlen – Z<sup>3</sup>**. Das bedeutet, Ziele müssen immer überprüfbar sein. „Auftrag ausgeführt“, „Ziel erreicht“, das sind die Meldungen, die die Vorgesetzten bekommen müssen. Dabei unterscheiden wir streng zwischen Steuern und Führen. Denn geführt werden nur Menschen, aber nicht Zahlen und Budgets.

Schon in einem herkömmlichen Landratsamt gilt das 3-Ebenen-Modell. Die Sachbearbeiter (SB), das Rückgrat der Verwaltung, führen die Akten und fällen in der Regel die Entscheidungen. Die Aufgabe der SB ist, den Einzelfall richtig ins Ziel zu steuern. Das ist **Fallsteuerung**. Die mittlere Führung, also die Amtsleiter, steuern Prozesse (Fallgruppen). Das bedeutet, sie müssen dafür sorgen, dass die Abläufe oder Prozesse rechtmäßig, zügig und sachgerecht abgewickelt werden. Das ist **Prozesssteuerung**. Darüber kommt schon mit dem Landrat und der Volksvertretung (Rat) die **politisch-strategische Führung**. Dazu gehören die politische Arbeit in der Volksvertretung (Rat, Kreistag), mit den Bürgern sowie die Finanz-, Personal- und Organisationsverantwortung. Immer heißt es, Ziele ansteuern und erreichen, ohne selbst auszuführen.

Dank meiner Bundeswehr-Erfahrung war mir das alles sehr geläufig. Manchmal scheue ich mich fast, euch das so ausführlich darzustellen. Doch leider weiß ich aus Erfahrung, wie oft Vorgesetzten der Durchblick fehlt und vieles falsch gemacht wird. Auch wird das alles nirgends gelehrt. Im Wirtschaftsstudium an der Uni Mannheim habe ich im Fach Allgemeine Betriebswirtschaftslehre dazu auch nichts gehört. In meiner Steinbeis-Zeit wollte ich mir dann anschauen, wie die Wissenschaft die Ablauf- und Aufbauorganisation sieht und versteht. Ein dickes Buch, ein so genanntes klassisches Lehrbuch, habe ich mir dazu gekauft. Es war von einem Wolfgang Staehle verfasst und hieß schlicht „Management“. Es hatte 961 Seiten und war 1999 schon in der 8. Auflage. Doch ich war sehr enttäuscht. Es war eine Darstellung der Theorie-Geschichte und vieler wissenschaftlicher Fallstudien zu Einzelproblemen. Die Praxistauglichkeit fehlte. So war weder der unteren und mittleren Führung noch der Chefebene „Führung“ zu vermitteln. Da hat mir das „Managementbrevier“ von Helmut Maucher, langjähriger Vorstand von Nestlé, schon besser gefallen. Was er schreibt, ist erlebte und durchdachte Praxis, verständlich und umsetzbar. Aus meiner Sicht können wir nur das richtig verstehen, was wir selbst erlebt haben. Unsere Professoren haben aber i.d.R. keine Praxiserfahrung. Sie lesen Bücher zum Thema und kommen höchstens von außen kurzfristig für eng abgegrenzte Forschungsvorhaben in Organisationen.

Im Übrigen waren beim Staehle wie üblich fast nur angelsächsische Literatur und Professoren ausgewertet. Was bei US-Forschern nicht zu lesen ist, das fehlt auch bei unseren Gelehrten. Es wimmelt von englischen Ausdrücken, die oft Banalitäten bezeichnen und auf Deutsch als solche leicht erkannt würden. Erst spät haben die Angelsachsen gemerkt, dass „Leadership“, also die Führung, etwas anderes ist als nur Management. „Leadership“ und seine möglichen Inhalte wurden dann ein großes Untersuchungsfeld. Nach meinem Verständnis betrifft Management nur die „Steuerung“, also die Ablauforganisation. Wie unterscheiden sich nun Steuerung und Führung?

Im Krieg erfolgt Führung unter schwersten Bedingungen. Es geht um Leben und Tod. Daher gelten Befehl und Gehorsam. Ziele müssen schnellstmöglich, vor dem Feind erreicht werden. Die HDv 100/200 (Ausgabe 1972)<sup>22</sup> sagt es so:

„101. **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 die Dynamik.“

Hier wird nun wie in der früheren Managementlehre nicht zwischen Steuern und Führen unterschieden. Alles wird der Führung ein- oder besser untergeordnet. Ich sehe das anders. Viele können steuern, also Ziele mit Zeit und Zahlen vorgeben und überprüfen. Das ist ein rein bürokratisches Geschäft. Doch führen können von diesen Leuten viele nicht. Führung ist nämlich mehr. Da ich Berufsoffizier werden wollte, habe ich mir die Führung im Krieg immer lebhaft und bildhaft vorgestellt. Die Führung und Steuerung im Frieden sind mir in der Verwaltung geradezu leicht, erholsam vorgekommen. Das will ich am Beispiel klarmachen.

## Die berufliche Umsetzung

Nicht lang nach der großen Gemeindereform (1979) wurde ich Erster Bürgermeister und Beigeordneter, zugleich Stellvertreter des Oberbürgermeisters in Wertheim am Main. Die alte Kleinstadt war mit 15 Dörfern zusammengeworfen worden und nun mit genau 20.000 Einwohnern zur „Großen Kreisstadt“ aufgestiegen.<sup>23</sup> Ich traf auf eine arg ungeordnete, um nicht zu sagen wirre Verwaltung. Das wussten die Bediensteten aber selbst. Und alle waren unglaublich froh und dankbar, als sie sahen, dass nun eine ordnende Hand gekommen war.

In meinem Posteingangskorb landeten schon am ersten Tag Stöße von so genannten Laufmappen, in denen Aktenvermerke waren. Amtsleiter, zum Teil

---

<sup>22</sup> HDv 100/200 = Heeresdienstvorschrift 100/200 Führungssystem des Heeres (alle zitierten HDv sind Ausgaben der Jahre 1972 [HDv 100/200] oder 1973 [HDv 100/100])

<sup>23</sup> Große Kreisstädte hatten nun fast alle Zuständigkeiten eines Landratsamts.

Sachbearbeiter, die mir unterstellt waren, baten um Entscheidungen. Oft wurde ein Sachverhalt kurz geschildert und unten hieß es dann „ja / nein“. Ich sollte einfach ankreuzen und die Entscheidung samt Verantwortung übernehmen. Dazu muss ich sagen, dass ich Papier hasse. Ich will mit freiem Kopf und freien Händen handeln und entscheiden, eben wie ein Offizier im Feld. Außerdem hatte mein Vorgänger stets eine „offene Tür“, wie er mir stolz sagte. Jeder Mitarbeiter des Rathauses II, in dem all unsere Ämter untergebracht waren, konnte zu ihm kommen, Fragen stellen und Entscheidungen einholen.

Das schaffte ich sofort ab. Denn ich bin streng für die Unterscheidung von wichtig und unwichtig. Einmal erzählte mir ein Parteifunktionär viele Geschichten aus der Politikszene des Landkreises. Ich fragte ihn, was das solle. Er meinte: „Damit Sie informiert sind.“ Ich erwiderte: „Ich will das wissen, was ich entscheiden muss. Krimis und Romane interessieren mich nicht. Nicht einmal als Lesestoff.“ Und wie heißt es in der HDv 100/100 unter 1009: „**Einfaches**, folgerichtiges **Handeln** führt am sichersten zum Ziel. Das Einfache zu erkennen ist schwer. Trotz der Vielfalt der Faktoren, die auf das Gefecht einwirken, müssen die Führer klare Lösungen finden.“ „In der Praxis hat nur das Einfache Erfolg“, mahnte ich oft. Dazu ein Zitat von Paul Hindenburg als Reichspräsident nach einem Manöver: „Im Kriege verspricht nur das Einfache Erfolg. Ich war beim Stabe des Kavalleriekorps. Was ich da gesehen habe, war nicht einfach.“<sup>24</sup>

Nun umfasste das Rathaus II alle Zuständigkeiten der Großen Kreisstadt außer dem Haupt- [Organisation]- und Personalamt sowie der Kämmerei. Diese und das Krankenhaus sowie einige städtische Betriebe waren beim Oberbürgermeister. Ich erkannte, dass ich vor allem Bau-Bürgermeister war mit den Zuständigkeiten für Hoch- und Tiefbau, Baugenehmigung, Bebauungspläne usw. Ich schaute mir die Aktenvermerke in den Laufmappen an und stellte fest, dass – um in unserer Sprache zu bleiben – viel „Haffekäs“ [unbedeutende Kleinigkeiten] dabei war.

Auch telefonisch wollte mich jedermann sprechen. Das fing bei den Beschäftigten im Rathaus II an und ging bei den Bürgern der Stadt weiter. Sie alle wollten mit ihren „faulen Fällen“ noch einmal probieren, ob sie beim neuen Bürgermeister vielleicht doch ihre Genehmigung bekämen. Für alle in meinem Vorzimmer eingehenden Telefongespräche wurde daher ein Telefonbuch eingeführt. Darin wurde jeder Anruf mit Name des Anrufers, seiner Telefonnummer und seinem Anliegen eingetragen. Ich war nie sofort zu sprechen, weil ich mich in einer „Besprechung“ befand. Als zweites gab es eine Telefonliste. Sie wurde in der wöchentlichen Frühbesprechung mit dem Sekretariat geführt. Ich entschied, wer vom Telefonbuch auf die Telefonliste kam und in festgelegten Telefonstunden von mir zurückgerufen wurde. In anderen Fällen wurde bestimmt, an wen der Rückruf delegiert wird.

---

<sup>24</sup> Zitiert nach: Guderian, Heinz, Erinnerungen eines Soldaten, Stuttgart 1995, S. 23

Der Oberbürgermeister meinte, es würde mindestens ein Jahr dauern, bis ich mich in der Verwaltung und in den vielen Ortsteilen auskennen würde.

Doch das sah ich ganz anders. Mein erster Ehrgeiz war, Herr meiner Zeit und meines Handelns zu sein, und dabei Ziele zu erreichen. Schließlich war ich damals schon Major d. R. und als Bataillonskommandeur eingepflanzt. Und: Wir lebten im Frieden! „So eine lächerliche Kleinstadt zu führen, darf doch nicht schwer sein“, sagte ich zu mir. Mein Vorgänger sei im Tagesgeschäft ertrunken, wurde mir warnend beigebracht. Mein Nachfolger danke mir viel später für viele Hinweise und Tipps. Doch er meinte, eines könne er nicht verstehen. Er sei nie um fünf Uhr abends im Amt fertig gewesen, wie das bei mir der Fall war. Doch bis 5 Uhr war die Arbeit gesichtet und verteilt.

Das war die Einleitung. Wie bin ich nun ans Werk gegangen? Gleich in der ersten Woche gab ich einen „Ukas“, einen Grundsatzbefehl, an alle Amtsleiter und ihre Stellvertreter heraus. Er lautete:

1. Jeglicher Schriftverkehr mit dem Bürgermeister ist sofort einzustellen.
2. Fälle und Fragen, die nicht selbst gelöst werden können, werden in Rücksprachen einmal wöchentlich vorgetragen. Jeder Amtsleiter bekommt jeweils 1 Stunde in der Woche für Rücksprachen.
3. Im Übrigen erledigt jeder Amtsleiter und Sachbearbeiter seine Aufgaben eigenverantwortlich, selbstständig und abschließend im Rahmen der Gesetze und der vereinbarten Richtlinien.
4. Dabei gilt: Wer entscheidet, der unterschreibt.

Und um die Sache anschaulich zu machen, ließ ich den „Hufnagel-Erlass“ des Generaloberst von Seeckt kopieren und verteilen. Er hatte seinerzeit (1925) in der obersten Heeresleitung den „Schriftverkehr von Zimmer zu Zimmer“ gebrandmarkt und die langwierigen Überlegungen zur Einführung eines neuen Hufnagels in der Reichswehr als Beispiel genommen. Nach langem Schriftverkehr von Zimmer zu Zimmer, den ich später selbst im Ministerium in Stuttgart erlebte, ist es schließlich zur Entscheidung gekommen: Es bleibt beim alten Hufnagel.

In den Rücksprachen musste ich die Amtsleiter vor allem zur Eigenverantwortung erziehen und die Rückdelegation untersagen, wie ich das bei der Auftragstaktik gelernt hatte. Denn das Absichern nach oben war im Rathaus II gängige Praxis. Dazu erklärte ich, dass in die Rücksprachen (1.) nur solche Angelegenheiten gehören, die rechtlich oder tatsächlich so schwierig sind, dass der Amtsleiter sie nicht selbst entscheiden kann (eigene Grenzen, ggf. Fortbildungsbedarf). Dann sind (2.) Entscheidungen vorzutragen, die für eine Vielzahl künftiger Fälle bedeutsam sind (Grundsatzentscheidungen). Außerdem gehören in die Rücksprachen Entscheidungen, die (3.) große finanzielle Auswirkungen oder (4.) erhebliche (kommunal-) politische Bedeutung haben. Das war nun unser 4-Fälle-Modell für Rücksprachen. Es gilt abgewandelt auch für Sachbearbeiter.

Ihr werdet vielleicht fragen, wieso ich das beim Militär gelernt haben will. Die Antwort ist leicht. Uns wurde beigebracht: **Geführt wird mündlich, persönlich und unmittelbar**. Daher waren die Rücksprachen und die Dienstbesprechungen meine wichtigsten Führungsmittel. Als erstes sagte ich allen Mitarbeitern: „Mein Wort gilt mehr als eine Unterschrift. Ich bitte, dass das bei Ihnen auch so ist.“ {Nur einmal bin ich in Wertheim damit hereingefallen. Das werde ich euch bei der Schilderung meiner Bürgermeister-Zeit berichten.} Dadurch war ich Herr meiner Zeit und meines Handelns. Was ebenfalls ein wichtiger militärischer Führungsgrundsatz ist.

Heute sind zu Aktenvermerken und Telefonanrufen noch die E-Mails gekommen. Dadurch ist es nicht besser, sondern schlechter geworden. Als mir einmal ein Ministerialdirektor, den ich gut kannte, im Ministerium das Loblied auf den internen E-Mail-Verkehr sang, da wurde ich ganz ruhig und nachdenklich. Zu meinen Führungsgrundsätzen gehörte das nicht.

Auch die vielen Meetings [Besprechungen], die heute in den Unternehmen stattfinden, halte ich größtenteils für überflüssig. Denn viele Dinge, die von den zuständigen Führungs- oder Fachkräften eigenverantwortlich und selbstständig entschieden werden müssten, kommen ins Meeting. In großer Runde wird viel Zeit versessen, die für das Wichtige fehlt. Ohnehin gilt oft: Das Eilige verdrängt das Wichtige! Bei Meetings wird alles breitgetreten und meist auf dem kleinsten gemeinsamen Nenner als fauler Kompromiss entschieden – oder vertagt. Vor allem wird die Verantwortung „geteilt“; besser gesagt sie verflüchtigt sich. Verantwortungsscheu soll die deutschen Chefetagen beherrschen. So ist oft im Handelsblatt zu lesen; und so erzählen es mir auch Verwandte und Bekannte aus der Wirtschaft.

Das nächste, was ich beim Militär gelernt habe, war **Aufklärung, Beurteilung der Lage, Entschluss, Umsetzung**.<sup>25</sup> Die Aufklärung begann entspannt mit sogenannten „Teestündle“. Jeder Amtsleiter, aber auch wichtige SB wurden zu einem Vier-Augen-Gespräch bei Tee, Gebäck und Entspannung eingeladen. Kein Telefon, kein Anklopfen einer Sekretärin oder eines Mitarbeiters störten uns. Ich bat meinen Gesprächspartner, mir offen und ehrlich seine Sorgen, Nöte und Schwierigkeiten zu schildern. Ich versprach ihm, dass wir alles, was er mir jetzt sage, gemeinsam lösen wollten. Wenn er mir etwas verschweige und ich später draufkomme, dann trage er allein die Verantwortung dafür. Ich war bereit, für alles die Verantwortung zu übernehmen. Wir redeten im Dialekt. Da kam es schnell zu einem vertrauten Klima, als wenn wir uns schon ewig kennen würden. Ich habe unglaublich viel erfahren. Und ich erkannte: „Es ist viel zu tun.“

---

<sup>25</sup> Im Ministerium z.B. traf ich erstaunliche Strategen. Morgens schauten sie in den Terminkalender und ins Posteingangskörble. Waren beide leer. Begannen sie herumzutelefonieren (Aufklärung?).

Damit kommen wir zur Beurteilung der Lage. Die fand darüber hinaus noch im Gelände satt. Zu allen wichtigen Fragen aus dem Teestündle machte ich mit dem verantwortlichen Gesprächspartner Vor-Ort-Termine. Wir sahen uns z.B. die vielen geplanten Neubaugebiete in den Ortsteilen an, bei denen die Bebauungspläne im Verfahren stecken geblieben waren. Ich ließ mir eine große Liste anfertigen, auf der alle Bebauungsplan-Verfahren mit den einzelnen Verfahrensstationen aufgelistet waren. Erledigte Stationen erhielten ein Kreuz. Zwei große Übersichten heftete ich mir im Dienstzimmer an die Wand. Und als ich schon nach zwei Jahren fortging, weil ich in Mosbach zum Landrat gewählt worden war, hatten alle Ortsteile ihren beschlossenen Bebauungsplan. Die Aufklärung hatte zum Entschluss und zum Erfolg, zur Zielerreichung geführt.

Damit sind wir bei einem weiteren Grundsatz, den jeder beim Militär lernt. **Schneller** als der Feind zu sein, **führt zum Erfolg**. Das gilt vor allem für das Entscheiden und Handeln. Es ist ganz wichtig, dem Feind immer zwei Schritte voraus zu sein. HDv 100/100: „Entschlossenes Handeln ist das erste Erfordernis im Krieg. Führer, die nur auf Befehle warten, können die Gunst des Augenblicks nicht nutzen. Alle Soldaten müssen sich stets bewusst sein, dass Unterlassen und Versäumnis ebenso verhängnisvoll sein können wie Handeln aus falschem Entschluss.“ In Verwaltung und Politik bedeutet das, schwierige Fälle, Streitfragen aufgreifen und lösen, bevor sie zum politischen Fall, zu einem „Politikum“ werden. Es gilt, die andern zu überraschen, statt selbst überrascht zu werden.

Hinzu kam noch etwas, das in diesem Rathaus sehr wichtig war. Es gab „Aktenleichen“. Das sind alte Fälle in dicken Akten, die nie zur Entscheidung kamen, an denen sich niemand die Finger verbrennen wollte. Mein Grundsatz lautete: Aktenleichen sind zu begraben, nicht zu verstecken; sonst stinken sie irgendwann zum Himmel. Es gab einige Leichen zu beerdigen. Außerdem erklärte ich allen Mitarbeitern: „Kröten muss man schlucken, wenn sie klein sind. An großen Kröten erstickt man!“

Trotzdem gilt: **Nicht voreilig entscheiden!** Dazu ließ ich mir immer vom Sachbearbeiter und Amtsleiter den Sachverhalt eines Falls genau vortragen. Ich fragte nach, bis ich alles verstanden hatte. Dann verlangte ich einen Entscheidungsvorschlag. Nur wer sich zu so einem Vorschlag durchringen muss, denkt sich genau in den Fall hinein. Bei schwierigen Einzelfällen war außer dem Amtsleiter immer der Sachbearbeiter, d.h. derjenige, der die Akten führt, dabei. Die Ausführungsebene durfte sich nicht übergangen fühlen. Außerdem waren die SB näher am Fall, wussten es genauer. Und wo etwas unklar war, erhielten sie Aufklärungsaufträge. Ich verlangte, dass die SB nicht nur alle Bedenken vortragen durften, sondern vorbringen mussten. Dann kam erst die Entscheidung; sie wurde in fast allen Fällen dann in vollem Einvernehmen aller Beteiligten gefällt.

„Entscheidungen bauen sich von unten nach oben auf“, war ein weiterer Grundsatz. Er war allerdings nur teilweise vom Militär. Doch für die Verwaltung war er wichtig. Es war eine besondere Art der Sachverhalts- und Rechtsaufklärung. Zuerst musste der SB einen Vorschlag machen. Mein ständiger Spruch, auch für Dienstbesprechungen war: „Im österreichischen und deutschen Generalstab hat der jüngst Leutnant das erste, der kommandierende General das letzte Wort.“ Akten habe ich kaum studiert. Mein Grundsatz war: Der Mitarbeiter kommt mit den Akten, und er geht mit den Akten. Doch er geht nie ohne Entscheidung oder mit dem Auftrag, die Informationen einzuholen, die zur Entscheidung noch fehlen. Dazu hatte ich ein warnendes Beispiel auf Lager. In der Bevölkerung hörte ich öfter: „Wenn du aus dem Rathaus rauskommst, dann bist du dümmer, als du hineingingst.“ Das darf nicht sein!

{Später, in meiner Steinbeis-Zeit erkannte ich aber, dass Aktenanalysen durch Vorgesetzte auch ein wichtiges Aufklärungsmittel sein können. Die fehlerhafte Fallsteuerung der Ausführungsebene kann dadurch erkannt und reformiert werden. Dazu werden wir im Buch „5. Der Beruf“ kommen. Im Berufsleben lernen wir nie aus, ständig gewinnen wir weitere Erkenntnisse.}

Im Grundsatz war meine Forderung nach eigenverantwortlicher, selbstständiger und abschließender Entscheidung die Übertragung der militärischen **Auftragstaktik** auf die Verwaltung. Von den SB und allen Führungskräften verlangte ich das.

Eine weitere wichtige Aufgabe betrifft noch die Unterführer- und Meisterebene. Es ist die **Organisation**.<sup>26</sup> Es gilt die richtige Person auf den richtigen Platz zu setzen. Doch das geht nicht sofort. Dazu müsst ihr zuerst ganz genau die Verwaltung und die Mitarbeiter kennen. Gegen Ende meiner Wertheimer Zeit habe ich dann eine erhebliche Umorganisation des Rathauses II auf der Amtsleitersebene vorgenommen. Der OB meinte zuvor, es werde die größte, die in der Verwaltung bisher stattgefunden habe. Das war als Warnung gedacht. Doch ich war mir sicher und hörte später, dass die neue Aufbauorganisation erfolgreich war.

### **3.9 Ordonanzoffizier beim Kommandeur – Oktober bis Dezember 1963**

*Hier gewann ich Einblick in die Führung eines Btl durch den BtlKdr. Ich lernte seine Arbeit und die seines Stabes kennen. Stäbe bereiten vor, beraten und unterstützen den militärischen Führer bei seinen Planungen, Entschlüssen und der Gefechtsführung. Der Aufbau der Stäbe ist vom Btl bis zum Korps gleich. Ab der Brigade heißen sie Generalstäbe, weil sie mit Generalstabsoffizieren besetzt sind. Der Führer einer Brigade ist nach der Stellenbewertung ein General, genauer ein Brigadegeneral.*

<sup>26</sup> Es ist nur die Aufbauorganisation (Organigramm) gemeint. Die Ablauforganisation ist Steuerung.

## 3.12 Erkenntnisse fürs Leben bei den Offizieren

*Bei den Offizieren lernte ich etwas, das bei den Unterführern weder gelehrt noch eingesetzt wird. Es ist die Strategie.<sup>27</sup> Meine Erfahrungen beim Militär, die Erkenntnisse des Geschichtsstudiums und die Erlebnisse in der (Kommunal-) Politik zeigten mir eines: Strategisches Denken ist unverzichtbar, fehlt aber ganz oft. Morgens vor dem Schreibtisch war mein erster Gedanke: Was von dem, das ich heute mache, ist in 10 Jahren noch wichtig? Das wirkt beruhigend und ordnet das ganze Geschäft.*

*Strategie beschränkt sich auf das ganz Wesentliche und Wichtige. Sie hat das langfristige Überleben zu sichern. Das gilt auch für die Politik. Strategie und Politik sind eng verwandt. Politik hat den notwendigen, lebenswichtigen, zeitgemäßen Wandel durchzuführen.*

*Für die heutige Lage heißt das politisch-strategische Ziel, das langfristige Überleben Europas in Frieden und Freiheit bei angemessenem Wohlstand zu gewährleisten. Insoweit sind Politik und Strategie ganz einfach, aber für viele nicht leicht. Denn das Hier und Heute hat sich dem langfristigen Ziel unterzuordnen, ihm zu dienen. Und das ist für viele Politiker und Chiefs aller Bereiche so schwer. Denn vor lauter Taktik haben sie das strategische Ziel aus den Augen verloren. Seither verdoppeln sie ihre Anstrengungen und rudern zu falschen Zielen.*

*Der Staatsmann schreitet, der Politiker hetzt. Der Staatsmann beherrscht sein Amt, der Politiker bangt um sein Amt. – Strategie braucht Überblick und Ruhe.*

Die Gedanken, liebe Enkel und Verwandte, die ihr soeben in dem Vorspann gelesen habt, lehnen sich eng an Clausewitz an. Darum will ich euch den Originaltext nicht vorenthalten:

„So ist denn in der Strategie alles sehr einfach, aber darum nicht auch alles sehr leicht. Ist aus den Verhältnissen des Staates einmal bestimmt, was der Krieg soll und was er kann, so ist der Weg dazu leicht gefunden; aber diesen Weg unverrückt zu verfolgen, den Plan durchzuführen, nicht durch tausend Veranlassungen tausendmal davon abgebracht zu werden, das erfordert außer einer großen Stärke des Charakters eine große Klarheit und Sicherheit des Geistes; und von tausend Menschen, die ausgezeichnet sein können, der eine durch Geist, der andere durch Scharfsinn, wieder andere durch Kühnheit oder durch Willensstärke, wird vielleicht nicht einer die Eigenschaften in sich vereinen, die ihn in der Bahn des Feldherrn über die Linie des Mittelmäßigen erheben.“<sup>28</sup>

<sup>27</sup> „strategos“ (griech.) heißt Feldherr.

<sup>28</sup> Clausewitz, Carl von, Vom Kriege: hinterlassene Werke, ungekürzte Ausg., Ullstein 1980 S. 150

Als Bürgermeister in Wertheim und Landrat in Mosbach habe ich ganz von selbst, ohne Nachdenken die Führungsgrundsätze angewandt, die ich als Offizier gelernt hatte. Sie waren mir in Fleisch und Blut übergegangen. Schauen wir sie an.

Nicht nur die Preußen, auch wir im Süden waren gut. Die württembergische Anweisung für die Reiterei beschreibt 1819 die Aufgaben eines Obersten als Regimentskommandeur. Und genau so habe ich meinen Auftrag als Landrat verstanden. Auch ein Bürgermeister und jeder Chef einer größeren Verwaltung sollte seinen Wirkungskreis so sehen:

### **Der Oberst**

Der Oberst ist die erste vorgesetzte Behörde im Regiment – die Intelligenz – von der Alles ausgeht.

Sein Wirkungskreis umfaßt alle Theile des Dienstes: innerer Dienst, Unterricht, Manneszucht [Disziplin], Verwaltung, Exerzieren – mit einem Wort – das Materielle wie das Personelle in administrativer, disziplinarischer und taktischer Hinsicht.

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.



## Der Oberst

**D**er Oberst ist die erste vorgesezte Behörde im Regiment - die Intelligenz von der Alles ausgeht.

Sein Wirkungskreis umfaßt alle Theile des Dienstes: innerer Dienst, Unterricht, Mannszucht, Verwaltung, Exercizien - mit einem Wort - das Materielle wie das Personelle in administrativer, disziplinarischer und taktischer Hinsicht.

Der Oberst soll jedoch nicht alle Einzelheiten selbst 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.

Auszug aus „Innerer Dienst“  
der königlich württembergischen  
Reiterei aus dem Jahre 1819



Das wollen wir jetzt genauer besprechen. Dazu müssen wir zunächst einige militärische Begriffe, ihre Inhalte und ihre Abgrenzungen klären. Für mich war lebenslang die Unterscheidung von Strategie und Taktik wichtig. Bei meiner Ausbildung an der HOS habe ich schon einiges dazu gesagt. Das galt es nun für den zivilen Bereich, für die Politik und Verwaltung, aber auch für unsere kommunalen Unternehmen (z.B. Krankenhäuser) umzugestalten, anzupassen.

Die **Strategie** legt die obersten Ziele für die militärische, inzwischen aber auch die politische oder unternehmerische Führung fest. Strategie soll das langfristige Überleben sichern. In der Wirtschaft bedeutet das, der Unternehmer muss den Untergang seines Unternehmens, den Bankrott vermeiden. So sind die heute gebräuchlichen und fast schon abgegriffenen Begriffe wie Dauerhaftigkeit und Nachhaltigkeit strategische Ziele. Die Bewahrung der Umwelt, der eigenen Nation und Kultur, des Staates sind beispielsweise politisch-strategische Ziele.

Carl von Clausewitz hat in einer bis heute gültigen Form die Begriffe geklärt. Nach Clausewitz ist das strategische Ziel des Krieges nicht der Sieg. Da staunen viele und fragen: „Sondern?“ Die Antwort lautet: „Der Friede!“ So einfach ist Strategie – aber eben nicht für alle! Der Sieg ist nur ein Mittel, um den Frieden, eine möglichst dauerhafte Friedensordnung zu erreichen. Daraus folgt – ebenfalls nach Clausewitz – der Vorrang der Politik. Sie muss das langfristige Überleben, aber auch die innere Friedensordnung, das Gesamtwohl der Nation, den Nutzensausgleich verfolgen. Seit dem Beginn der Neuzeit (1500) kommt noch etwas dazu: Politik muss den zeitgemäßen, notwendigen Wandel durchführen. Der Wandel vollzieht sich im Krieg besonders schnell und tiefgreifend; genauso wie die militärische Lage. Die Politik ist bei Krisen und Bedrohungen besonders gefordert. Leider verstehen sich die Politiker oft mehr als Taktiker denn als Strategen. Staatsmänner sind Strategen.

Strategie vollzieht sich auf mehreren Ebenen. Denn sie ist ein Gesamtplan, der mehrere Schlachten oder Gefechte auf ein wichtiges (strategische) Ziel hin plant und ausrichtet.

(So sollte z.B. der Schlieffen-Plan<sup>29</sup> den Ersten Weltkrieg zügig über Belgien und Nordfrankreich nach Paris beenden. Die Forderung hieß: „Macht mir den rechten Flügel stark“. Das geschah nur abgeschwächt und führte u.a. zum Verlust der ersten Marneschlacht. Im Süden, vor Verdun wurden viel zu viele Kräfte eingesetzt und gebunden. Guderian setzte im Zweiten Weltkrieg eine ganz andere, unerwartete Strategie ein, die später Blitzkriegsstrategie mit reinen Panzerschlachten genannt wurde. Wir werden bei 3.13 noch etwas dazu sagen.)

**Taktik** ist die Umsetzung der Strategie in Schlachten und Gefechten. Wir können auch sagen, es sind „Schritte zum Ziel“. Die HDv 100/100 „Führung im Gefecht“ bestimmt: „Im Gefecht wird nach den Grundsätzen der **Taktik** geführt. Taktik ist die

---

<sup>29</sup> Von Alfred von Schlieffen (1833 – 1913), Chef des Generalstabs und Generalfeldmarschall.

Lehre von der Führung von Truppen und von deren Zusammenwirken im Gefecht sowie die Anwendung dieser Lehre. Sie erfasst **alle Führungsgebiete** und gilt auf **allen Führungsebenen.**“ (Nr. 1004, Fettdruck wie Original) Wir sagten einfacher: „Taktik ist die Führung des Gefechts mit verbundenen Waffen.“

Die HDv 100/200 „Führungssystem des Heeres“ gilt daher für den BtlKdr: „Die in dieser Dienstvorschrift für den ‚Truppenführer‘ festgelegten Aufgaben gelten für den militärischen Führer vom Bataillon und von vergleichbaren Dienststellen an aufwärts im Feldherr und im Territorialheer.“ (Nr. 7, Abs. 2). Daher lernten wir Reserveoffiziere auf der HOS die Führung eines Bataillons

In die Taktik sollte sich die politische Führung nicht einmischen. Hitler als oberster Feldherr ist das verhängnisvollste Beispiel. Das Gegenteil hatten wir im Ersten Weltkrieg. Der Kaiser und die Politiker überließen schließlich Ludendorff und Hindenburg die politische Führung; diese muss – nach Clausewitz – stets dem strategischen Ziel „Friede und Friedensordnung“ verpflichtet sein.<sup>30</sup>

In meiner Stuttgarter Ministeriumszeit ärgerte ich mich ständig. Viele Abteilungen, Mitarbeiter und die meiste Zeit auch ich mussten Ausführungsaufgaben erledigen, nicht im Ansatz Strategie. Wozu brauchen wir dann umfangreich staatliche Mittelbehörden und Untere Verwaltungsbehörden? Nach meinem Verständnis und meinen Erwartungen haben Ministerien nur politisch-strategische Grundsatzarbeit zu leisten. Davon waren meine Arbeit und die meiner Abteilung weit entfernt. {Wir werden bei meiner Zeit im Melu, Ministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Umwelt, darüber sprechen.}

In Politik und Verwaltung wird heute leider nicht zwischen Strategie und Taktik unterschieden. Das hat Folgen. Die Politiker kommen vor lauter Ausführung und Taktik nicht zum strategischen Denken. Die Verwaltung ist dadurch übersteuert, reglementiert, oft sachfremd beeinflusst. Eigenes Denken und Verantwortung werden der „vollziehende Gewalt“ abgewöhnt. Sie hat die Gesetze auszuführen. Dabei gibt es wenig Ermessensspielraum. Und RVO (Rechtsverordnungen) der Ministerien, Erlasse vorgesetzter Behörden, die Rechtsprechung und politische Eingriffe erdrosseln den Rest. Immerhin gibt es noch im Rahmen der Fall-, Prozess- und kommunalpolitischen Steuerung gewisse Gestaltungsmöglichkeiten. {Politisch-strategische Fehlleistungen und -entwicklungen können damit aber nicht behoben werden. Wir sehen es dann bei „5 Der Beruf“.}

Wir sind nun bei einem Grundübel der verwaltenden Zivilisten. Sie wollen alles besser wissen und selber machen. Meist waren sie gute Sachbearbeiter (SB) der Ausführungsebene oder sind es noch wie das ganze große Heer der

---

<sup>30</sup> Millotat, a.a.O., S. 169: „Die Reichskanzler im Ersten Weltkrieg besaßen nicht die Kraft oder den Willen diesen Prozess zu verhindern. ... Das so entstandene Vakuum an politischer Oberleitung füllte Ludendorff aus. Der Kaiser resignierte, Hindenburg trat als de facto Oberbefehlshaber des Feldheeres an seine Stelle.“

Ministerialbeamten von Stuttgart über Berlin bis Brüssel. Wenn nun gute SB Vorgesetzte werden, arbeiten sie wie bisher weiter. Sie lösen Einzelheiten statt Grundsätze vorzugeben und die Abläufe (Prozesse) besser zu organisieren. I. d. R. werden ihre Anweisungen gar nicht gebraucht. Die Führungskräfte an der Front können und wissen es besser als die Sachbearbeiter in den Ministerien oder auf den Richterstühlen.

Nur etwas leichter haben es Kommunalpolitiker wegen der kommunalen Selbstverwaltung. Die Amtseide enthalten bereits das strategische Ziel, nämlich „das Wohl der Gemeinde und ihrer Einwohner zu wahren und zu mehren“. Schon Verwaltungschefs, aber noch mehr Bürgermeister oder Landräte brauchen daher strategische und taktische Führungsfähigkeiten. Doch es kommt noch einiges dazu. Ein heutiger Verwaltungschef muss unbedingt gefestigte Kenntnisse im öffentlichen Recht haben. Für die Selbstverwaltung wird noch mehr benötigt. Es sind Wirtschaftsbetriebe, so genannte „Kosten rechnende Einheiten“, zu führen. Das sind z.B. Krankenhäuser, Schulen, Eigenbetriebe oder gemeindeeigene GmbH. Hier geht es um Kosten, Bilanzen und Buchhaltung. Grundkenntnisse der BWL (Betriebswirtschaftslehre) werden dazu gebraucht.

So ließ ich mir als Landrat an jedem Monatsende eine Seite mit Kennzahlen der Krankenhäuser vorlegen. Alle kostenträchtigen Bereiche waren aufgelistet. Die erste Spalte zeigte das Ist-Ergebnis bis zum jeweiligen Monat, die zweite die Soll-Vorgabe gem. Wirtschaftsplan. In der dritten Spalte war das Ist-Ergebnis zum Jahresende fortgeschrieben. Was passiert, wenn es so weitergeht? In der vierten Spalte folgte die Soll-Vorgabe zum Jahresende. Wie weicht beim Jahresergebnis das Ist vom Soll ab, wenn es so weitergeht? Das war ganz einfach. Doch ich wusste, wo wir eingreifen mussten. Verluste gab es dadurch nicht.

Während ich das schrieb, las ich in der Zeitung, dass ein Bürgermeister im September 2012 aus allen Wolken fiel. Sein Krankenhaus hatte schon Jahr 2011 Millionenverluste gemacht. Ohne sein Wissen war es so weitergegangen (insg. 13 Mio. €), und der Bankrott drohte. Politisch war er klug. Er stellte sich an die Spitze der Empörten, machte den Geschäftsführer verantwortlich und berief eine „Expertengruppe“. Nach HDv 100/100 geht das bei einem Truppenführer nicht.

Ich kenne einen Mann mit einer Parteikarriere, der sich als Bürgermeister und Beigeordneter einer Großstadt für den ganzen Bereich „Bauen“ bewarb.<sup>31</sup> Es war ein Bereich, wie er mir in Wertheim unterstellt war. Er wurde gefragt, wie es sich das vorstelle. Er meinte, das sei einfach, er würde sich als „Moderator“ verstehen. Er würde das vielfältige Wissen der Verwaltung „koordinieren“. Das war's. Der Mann wurde nicht genommen, obwohl ihn seine Partei vorgeschlagen hatte.<sup>32</sup> Doch leider

---

<sup>31</sup> Hoch- und Tiefbau, Stadtentwicklung und -planung, Bauordnungsrecht, Denkmalpflege u.a.

<sup>32</sup> Die Beigeordneten „sollen“ nach der Gemeindeordnung gemäß den Anteilen der Parteien im Rat gewählt werden. So kommt es zu „Vorschlagsrechten“, die grundsätzlich beachtet werden.

führen solche reinen Partei-Bewerbungen oft, sehr oft zum Erfolg, wie ich beobachten konnte. {Beispiele im Band „4.2 Das Recht“, S. 58 ff.}

Nie darf eine oberste Führungskraft von irgendeinem nachgeordneten Geschäftsführer oder Rechtsgelehrten abhängig sein. Das wäre so, wie wenn bei der Truppe der Stab und nicht der Kommandeur selbst führen würde. Das geht nicht! Doch das gab es schon. Es war die sogenannte „Chefwirtschaft“, die Millotat gut beschreibt. Noch im Ersten Weltkrieg wollten Hohenzollern-Prinzen u.a. den großen Feldherrn spielen. Das Wollen entsprach oft nicht dem Können. Bei mäßigen oder unfähigen fürstlichen Oberbefehlshabern wurde der „Chef des Stabs“ zum „Herr des Geschehens“. Damit entfiel die klare Verantwortung. „Die Armeeführer des Ersten Weltkriegs akzeptierten offensichtlich die ihrer Autorität abträgliche „Chefwirtschaft“. ... Das „Chefsystem“ paralyisierte [lähmte] die unteilbare Verantwortung der betroffenen Truppenführer.“<sup>33</sup> (Denkt jetzt an unsere Politiker! Ärzte werden Wirtschaftsminister usw.) Wer führt, muss die Führungsgrundsätze und seinen Aufgabenbereich verstehen und beherrschen.

Heute gibt es noch den Begriff **Operation**. Bei Clausewitz finden wir ihn nicht. Auch in meiner Dienstzeit bin ich nicht darauf gestoßen. Die Operation hat sich zwischen die Strategie und Taktik geschoben. Es geht um die Bereitstellung der personellen und materiellen, aber auch der finanziellen Mittel für größere Militäreinsätze. Denken wir einmal an Afghanistan. Hier müssen erhebliche Mittel des Bundeshaushalts, große Nachschubleistungen, zum Teil mit angeheuerten Privatunternehmen, und vor allem genügend Soldaten bereitgestellt werden. Diese Tätigkeit wird Operation genannt. Sie gehört nach meiner Vorstellung zu den strategischen, z. T. schon zu den politischen Aufgaben.

Entsprechendes gibt es in der Kommunalverwaltung. Der Rat und der Behördenchef (BM, LR) haben als die politisch-strategische Führung (Organe), die Haushaltsmittel, das Personal und die Aufbauorganisation bereitzustellen. Dabei ist nach der baden-württembergischen Gemeinde- und Kreisordnung zu Recht die Aufbauorganisation ganz in die Hand des Bürgermeisters oder Landrats gelegt.<sup>34</sup> Er ist für die Verwaltungsabläufe verantwortlich und braucht dazu die entsprechenden Zuständigkeiten. Ich habe auch die Dezernenten zur operativen Steuerung in ihrem Bereich eingesetzt.

Für die Taktik gibt es wie oben gesagt zwei grundverschiedene Ansätze. Es ist einmal die angelsächsische Befehlstaktik, die bis in die Nachkriegszeit in den meisten Armeen gegolten hat. Völlig anders ist die deutsche und österreichische

---

<sup>33</sup> Millotat, a.a.O., S 175 f

<sup>34</sup> Nur Personalentscheidungen für Führungskräfte wie Einstellungen sind im Einvernehmen mit dem LR oder BM vom Rat zu treffen. Kommt das Einvernehmen nicht zustand, kann der Rat mit 2/3-Mehrheit allein entscheiden (so nur in Baden-Württemberg). Umsetzungen entscheidet der LR allein, wenn sie nicht mit Höhergruppierungen verbunden sind (Haushaltrecht des Rates).

**Auftragstaktik**, die seit den Befreiungskriegen (1815) entwickelt wurde.<sup>35</sup> Hier werden auf allen Ebenen taktische Ziele vorgegeben. Den „Weg zu den Zielen“, also die Ausführung des Auftrags, wählen die jeweiligen militärischen Führer eigenverantwortlich und selbstständig. (In einem Buch über die israelische Armee konnte ich lesen, dass dort zuerst die Befehls- und dann Auftragstaktik eingeführt wurde.<sup>36</sup>)

Dabei soll und muss es schnell gehen, schneller als beim Feind. Die HDv 100/200 urteilt daher: „**Maßstab für den Wert** des Führungssystems ist es, inwieweit die Führung ihre Absicht verwirklichen und Änderungen der Lage schnell und sachgerecht begegnen kann.“ (Fettdruck wie im Original, Nr. 106)

Um euch zu verdeutlichen, was gemeint ist, will ich ein Erlebnis als Rekrut schildern. Aus irgendeinem Grund wurde ich mit einem Schreiben ins Bataillonsgeschäftszimmer geschickt. Da las ich zu meiner großen Überraschung auf einem großen Plakat an der Wand: „Wer arbeitet, verliert den Überblick.“ BtlKdr war noch der Oberstleutnant Schirmer. Ich staunte nicht schlecht und dachte: „Wie kann der Kommandeur so etwas erlauben?“ Später wurde mir klar, dass dies eine überzogene Beschreibung der Auftragstaktik ist. Ich sagte später unseren Amtsleitern und Dezernenten: „Wer führt, darf nicht ausführen. Wer ausführt, verliert den Überblick – und Zeit.“ Führen ist natürlich auch Arbeit.

Trotz enger rechtlicher Zwangsjacken versuchte ich als Verwaltungschef, die Auftragstaktik umzusetzen. (Einiges habe ich oben bei den „Erkenntnissen bei den Unteroffizieren“ dargestellt). Ein Grundsatz war: „Was unten erledigt werden kann, hat oben nichts zu suchen.“ Dazu entwickelte ich klar umrissene Aufgabenbereiche (Fall-, Prozess-, politische Steuerung, vgl. 3.8), die eigenverantwortlich zu erledigen waren. Damit hatte jede Ebene klare Aufträge und Verantwortlichkeiten – und Erfolgslust.

Als gelernter Auftragstaktiker habe ich **nie Rückdelegationen** geduldet. Ein Amtsleiter hatte einmal mit einem schwierigen Schulleiter, der zugleich Kreisrat war, etwas zu regeln. Ich glaube, es ging um den Einsatz von Hausmeistern. In einem Vermerk (Schreiben) fragte der AL nun, ob er die eine oder andere Entscheidung treffen solle. Auf den Aktenvermerk schrieb ich schlicht: „Entscheiden Sie nach bestem Wissen. Ich werde Ihre Entscheidung gegenüber dem Schulleiter und der Öffentlichkeit vertreten.“ Hinterher entschuldigte er sich: „Eigentlich wusste ich, wie ich entscheiden soll. Ich wollte nur sicher sein, dass Sie hinter mir stehen.“

Damit sind wir beim nächsten Grundsatz: **Loyalität ist immer zweiseitig**. Wer Entscheidungen überträgt, muss damit rechnen, dass sie anders ausfallen, als er

---

<sup>35</sup> In Österreich gehen die Ansätze bis auf Maria Theresia (1717 – 1780) zurück.

<sup>36</sup> Rolband, Samuel, Der israelische Soldat, Profil einer Armee, Frankfurt/M 1970. Seit Gründung der Bundeswehr nehmen israelische Offiziere an der deutschen Generalstabsausbildung teil.

sich gedacht hat. Dazu sagte ich immer: „Wenn Sie im Rahmen der Gesetze und der vereinbarten Richtlinien eine Entscheidung getroffen haben, dann werde ich sie halten. Ich werde sie in der Öffentlichkeit und gegenüber der Politik vertreten, auch wenn ich mein Ermessen anders gebraucht und anders entschieden hätte.“ Das war sozusagen Auftragstaktik im Zivilen.

Entsprechendes gilt im militärischen Bereich. In den Dienstvorschriften heißt es ausdrücklich, dass bei der Auftragstaktik auch Fehler der Untergebenen hingenommen werden müssen. Doch wer näher am Fall ist, der weiß meist besser Bescheid. In den Einzelheiten und im Einzelfall kennt sich der am besten aus, der die Akten führt. Das sind die Sachbearbeiter, nicht die Führungskräfte.

Die Führung des Gefechts mit den verbundenen Waffen, mit Artillerie, Pionieren, Fliegerabwehr usw. verlangt, dass **vieles gleichzeitig zu bewältigen** ist. Im Gefecht kämpfen beim Btl meist drei Kompanien (z.B. zwei PzGrenKp und die schwere Kp), eine PzGrenKp ist in Reserve. Die Unterstützungstruppen wie die Artillerie, Pioniere, Nachschub usw. sind bedarfsgerecht einzusetzen bzw. anzufordern. Kurzum, die „Führung des Gefechts mit verbundenen Waffen“ verlangt den Überblick, den Einsatz und die Bewegung vieler Kräfte, die dann auftragsgemäß selbständig laufen und kämpfen müssen. Wer den Kopf frei haben will, den dürfen Kleinigkeit und Nebensächlichkeiten nicht beschäftigen. (Unser Recht ist ganz anders. Es besteht heute aus vielen kleinlichen, pedantischen Tatbestandsmerkmalen, an denen sich Richter mit Lust festkrallen. Juristen werden eben zu SB, überhaupt nicht zu Führungskräften ausgebildet.)

Hinzu kommt noch etwas. Wer eine verlodderte Verwaltung oder Organisation übernimmt, stößt sofort auf einem Berg von Missständen. (Mir ist das zweimal passiert.) Diesen Haufen von Baustellen wollen solche Chefs, die vorher gute Sachbearbeiter waren, nun abarbeiten. Immer mehr Schriftverkehr häuft sich auf ihrem Schreibtisch, Emails überschwemmen den Posteingang, Sitzungen (Meetings) fressen die Zeit.

Ich bin da völlig anders vorgegangen, und zwar militärisch. Unmittelbar nach der Amtsübernahme wurde aufgeklärt, wo Baustellen sind. Dann wurde für jede Baustelle ein „Bauleiter“ eingesetzt. Er bekam unmittelbar und mündlich klare Aufträge mit zeitlich festgelegten Meldefristen. Dieses selbstständige Arbeiten und die Verantwortung wurden gern angenommen. Nötig waren nur verständliche und überzeugende Zwischenschritte, die dem Wissen und Können des Beauftragten entsprachen. Außerdem musste sicher sein, dass ich als Chef hinter meinen Leuten stehe und die Missstände dann unerbittlich beseitigt wurden. Gegenseitiges Vertrauen und Loyalität sind unverzichtbar. Nach kurzer Zeit waren fast alle besser, als sie vorher selbst glaubten. Die wenigen, die es nicht konnten, mussten sofort abgezogen und anderweitig verwendet werden. Da nicht der Chef allein, sondern das ganze Heer der Führungskräfte und SB arbeitete, lief alles gleichzeitig und

nebeneinander. Es ging unerwartet schnell; und Erfolge machen geradezu süchtig – alle! Wie ging das? Ganz einfach: durch Auftragstaktik!

Im Landratsamt galt es nun, alle AL gut zu beschäftigen. Vor allem mussten wir auf allen Gebieten den Politikern im Kreistag voraus sein. Bei vielen LR und BM hatte ich erlebt, dass sie von der Volksvertretung oder Presse getrieben wurden. So sagte ich zu unseren Dezernenten und Amtsleitern: „Das Tagesgeschäft ist das Selbstverständliche, der Normalfall. Doch wir brauchen mehr. Jeder hat dazu noch mindestens eine Zukunfts- und Sonderaufgabe zu übernehmen. Die wird dann in einem Jahresrückblick veröffentlicht.“ Handlungsbedarf wurde schnell gefunden. Die Ziele für die Sonderaufträge wurden jährlich vereinbart. So waren wir immer der Politik zwei Nasenlängen voraus. (Bei drei Nasenlängen holt man sich bei den heutigen Politikern leider leicht eine blutige Nase.)

Beispiele waren etwa für die Personalabteilung das „Programm Hilfen für berufstätige Mütter“, für unseren Kämmerer die Einführung von und Schulung in EDV, für das Kulturamt die Organisation der „Schlossfestspiele Zwingenberg“, für das Kreisplanungsamt die Einarbeitung eines Wirtschaftsförderprogramms. In Ruhe und Gelassenheit schaute ich mir dann an, wie alle mit Eifer und Lust eigenverantwortlich und selbständig für diese Aufgaben sich förmlich die Hacken abrannten. Wichtig war, dass ich mir von Zeit zu Zeit, etwa monatlich, durch die Abteilungsleiter (Dezernenten) die Fortschritte berichten ließ, ohne in Einzelheiten einzugreifen. Jeder wusste so, dass mir diese Aufträge besonders wichtig waren und ich die Fortschritte beobachtete. Sonderaufträge waren i.d.R. kreispolitische Schwerpunkte und Ziele. Sie waren wichtiger als das laufende Tagesgeschäft. Das begründete ich: „Das Eilige darf nicht das Wichtige verdrängen!“

Viele Vorgesetzte versuchen ständig über Telefon, heute über E-Mails oder Schreiben, ihre Mitarbeiter und Führungskräfte bei der Arbeit zu stören. Da fehlen aus meiner Sicht die Selbstdisziplin und eine durchdachte **Selbstorganisation**. Ich hatte da einen anderen Weg. Irgendwelche Fragen oder kleinere Aufträge sprach ich aufs Diktaphon. Ich ließ sie durch mein Vorzimmer oder den persönlichen Referenten klären oder mir bei der nächsten Rücksprache vortragen. Im Frieden ist nichts brandeilig, außer Katastrophen. Daher habe ich Mitarbeiter nie, kein einziges Mal nach Dienst oder am Wochenende angerufen.

Wenn ich heute höre, dass leitende Mitarbeiter und z.T. sogar andere rund um die Uhr auf dem Handy erreichbar sein müssen, dann schüttelte ich nur den Kopf. Kein Wunder, dass so viele Menschen einen „Herzkasper“ oder neudeutsch ein „Burn-Out“ bekommen. Aus unserem Partnerkreis Zittau war einmal der persönliche Referent des dortigen Landrats eine Zeit lang bei mir zum Austausch. Mein persönlicher Referent ging dafür nach Zittau. Am Ende fragte ich den Herrn aus Zittau, was ihm besonders aufgefallen sei. Er meinte: „Es lief alles so ruhig. Die Besprechungen fanden bei Tee oder Kaffee ohne Störung statt.“ Auch dafür will ich

noch eine Stelle aus der HDv 100/200 anführen: „Ein guter Gefechtsstand zeichnet sich dadurch aus, dass Ruhe herrscht und unnötige Bewegungen vom Personal und Kraftfahrzeugen vermieden werden.“ (Nummer 275)

In der Verwaltung war mir noch ganz wichtig, dass bei mir, aber auch bei den anderen Führungskräften nie Originale von Schreiben oder gar Akten ruhten. Ich habe einmal einem Nachwuchs-BM geholfen, den Schreibtisch aufzuräumen. Er war schon so ein halbes Jahr im Amt. Was glaubt ihr, was wir da gefunden haben! Wichtige Briefe, die er schon lange beantworten wollte und nicht mehr gefunden hatte. In Schubladen waren wichtige Akten, die nicht zu den Amtsleitern und den aktenführenden Sachbearbeitern zurückgekehrt waren. Er hatte sie bei Rücksprachen an sich genommen – und vergessen.

Wenn in der Chefpост (!) ein Schreiben so wichtig war, dass ich es bei Rücksprachen ansprechen wollte, dann bekam es das Handzeichen b. R. [bitte Rücksprache]. Zur Kontrolle wurde davon eine Kopie gemacht. Für jeden Amtsleiter in Wertheim oder später Dezernenten, mit dem ich regelmäßig Rücksprachen führte, hatte ich eine Mappe im Hängeregister des Schreibtischs. Die zog ich bei Rücksprachen heraus. Und dann wurde nach den entsprechenden Vorgängen gefragt. Dick waren die Mappen nie. Im Übrigen führte die Wiedervorlagen das Vorzimmer; ebenso die wenigen Akten, die Chefakten waren (z. B. Einladungen, Reden, Gerichtsurteile u.ä.). Wie beim BtlKdr war auch mein Schreibtisch nach Dienstschluss immer blitzblank. Ganz schlimm war es, als wir einmal einen Juristen als Dezernenten hatten, der immer Akten bei sich festhielt. Er hatte die Absicht, sie zu bearbeiten. Doch i.d.R. ist er nicht dazu gekommen. Die Amtsleiter und anderen Mitarbeiter sagten, wenn sie eine Akte suchten: „Wahrscheinlich ist die wieder im Bermuda-Dreieck unseres Dezernenten.“

Zum Schluss noch eine kurze Anmerkung. In Baden-Württemberg war ich der letzte Landrat, der sich ein Autotelefon zulegte. Mein Fahrer bat mich inständig darum, weil er sich vor den Kollegen, den anderen Fahrern, schämte. Ich meinte dagegen immer: „Im Frieden und bei guter Organisation ist so etwas völlig überflüssig.“ Schließlich machte ich ihm die Freude. Wir hatten dann auch ein Autotelefon, das kaum benutzt wurde.

### 3.13 Ein Blick auf die Generalstabsausbildung

*Die Generalstabsausbildung hat lebenslang eine starke Anziehungskraft auf mich ausgeübt. Die Offiziere mit den zwei Buchstaben i .G. (= im Generalstab) hinter dem Dienstgrad sind militärisch die Besten der Besten. Ein Generalstabsoffizier zu werden, ist das große, von nur wenigen erreichte Ziel jedes ehrgeizigen Berufsoffiziers. Nur 4 % aller Offiziere waren z.B. 1996 Generalstabsoffiziere.<sup>37</sup> Die deutschen Generalstäbler haben seit den Befreiungskriegen gegen Napoleon (1813-1815) einen geradezu legendär guten Ruf. Das gilt bis heute, und zwar mehr im Ausland als in Deutschland. Darum wollen wir fragen: Wie werden die Generalstäbler ausgewählt? Wie werden sie ausgebildet? Was sind ihre Führungsgrundsätze? Wie verläuft ihr Berufsweg? Rund 80 % der Generäle und Admirale der Bundeswehr hatte 1995 eine Generalstabsausbildung.*

(weiter im Buch „Das Militär“, Heidelberg 2014, S. 155)

---

<sup>37</sup> Nämlich 1.574 Offiziere der Bundeswehr von insgesamt 38.140, siehe Millotat, a.a.O., S. 41