



PFREUNDSCHUH
in Heidelberg

GERHARD PFREUNDSCHUH

Bausteine des Bürgerstaats

6. Der volksgewählte Bundespräsident



Heidelberg 2021

Copyright © 2021 Gerhard Pfreundschuh

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

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

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

<https://pfreundschuh-heidelberg.de/downloads/bdb/bausteine-des-buergerstaats-kapitel-6.pdf>

Inhalt

6. Der volksgewählte Bundespräsident.....	241
6.1 Die Lage.....	241
6.1.1 Das Patt im Parteienstaat.....	241
6.1.2 Verlust der Strategiefähigkeit.....	243
6.2 Der erste Diener im Staat.....	250
6.2.1 Präsident oder Kanzler.....	251
6.2.2 Aufgaben des Präsidenten.....	253
6.3 Stabiestab des Präsidenten.....	261
6.3.1 Stabsgebiete.....	262
6.3.2 Strategielehre und -forschung - Vorbild Österreich...	264
6.3.3 Strategiefähigkeiten im Vergleich.....	269
6.3.4 Entstehung und Wirken des Stabsdienstes.....	288
6.4 Staatsfonds für Fortschritt und Nachhaltigkeit.....	315

6. Der volksgewählte Bundespräsident

Erst die Strategie, dann die Taktik!

6.1 Die Lage

Im Parteienstaat blockieren sich die Parteien gegenseitig; sie sind noch stark von den alten Ideologien des 18. Jahrhunderts (Adam Smith) und des 19. Jahrhunderts (Karl Marx, Werte-Imperialismus) geprägt. Politik ist danach Kampf um die Macht und der Ideologien (Max Weber).⁴⁹⁵

Dabei denken die Politiker kurzfristig in Wahlperioden. Die Wiederwahl bestimmt das Handeln. Die Wirtschaftler, vor allem die angestellten Manager, agieren seit den 1970er Jahren noch kurzfristiger. Ihr Leben bestimmen Quartalszahlen und Aktienkurse. Ihre Amtszeiten dauern i.d.R. nur vier bis acht Jahre. Auch die Investoren oder Heuschrecken wollen sehr schnell, in fünf, spätestens sieben Jahren Kasse machen. – Überall nur kurzsichtige Taktik, nirgends nachhaltige Strategie!

Das hat zum Verlust der Strategiefähigkeit geführt. Langfristigkeit und Nachhaltigkeit sind verloren gegangen. Das schadet nicht nur der Umwelt, sondern auch der Entwicklung neuer, teurer Technologien.

6.1.1 Das Patt im Parteienstaat

Im Jahr 2000 veröffentlichte Roman Herzog das Buch „Strukturmängel der Verfassung? Erfahrungen mit dem Grundgesetz“.⁴⁹⁶ Aus der Sicht des Wissenschaftlers, dann als Landespolitiker, Verfassungsrichter und schließlich als Bundespräsident hatte er sich ein Berufsleben lang mit dem „politischen System“ beschäftigt. Dabei wollte er damals weder Fundamentalkritik üben noch Alarmrufe verkünden. Doch er meinte, die Schwachstellen könnten irgendwann gefährlich werden.

Herzog hielt es aber für eher unwahrscheinlich, dass seine Hinweise Beachtung fänden. „Im Allgemeinen laufen die Dinge bei uns anders: Wenn es in einer Frage noch nicht „brennt“, ist niemand bereit, sich mit ihr zu befassen; *wenn* es aber bereits „brennt“, hat jeder Angst davor, die

⁴⁹⁵ Artikel „Politik“ in: Otto Brunner u. a. (Hg.), Geschichtliche Grundbegriffe, a.a.O., Bd. 4, S. 872 f

⁴⁹⁶ Roman Herzog, Strukturmängel der Verfassung? Erfahrungen mit dem Grundgesetz, Stuttgart 2000

Lösung des konkreten Problems mit der Remedur [Abhilfe] im allgemeinen zu verquicken.⁴⁹⁷

Ein Kapitel im Buch lautet „Die große Bremse – Das Patt der politischen Parteien“.⁴⁹⁸ Dabei analysiert er die vergleichsweise harmlose Lage vor 2000, als es zwei Volksparteien (CDU, SPD), zwei „Juniorpartner“ (FDP, Grüne) und zwei Lager gab. Schon das führt nach Herzog „auf Dauer zu mehr oder minder großer Inaktivität“, weil die Lager fast gleich stark waren. Jede Seite hatte panische Angst vor Wählerwanderungen.

Inzwischen haben wir ein Sechs-Parteien-System, in dem über die Lagergrenzen hinweg koalitiert werden muss, was aus dem Patt eine Dauerlähmung macht. Durch schwierigen Regierungskoalitionen (z.B. Schwarz-Grün, Schwarz-Rot usw.), durch die Kämpfe und Kartelle der Parteien, aber auch durch den Einfluss der Lobbyisten wird noch mehr verhindert. Ganz Wesentliches und Wichtiges wird nicht entschieden.⁴⁹⁹

Dazu kommt eine häufig genutzte zweite Blockademöglichkeit. Herzog hat ihr das Kapitel „Zwiespältig – Die Macht des Bundesrates“ gewidmet.⁵⁰⁰ Dabei ist zwischen „Einspruchsgesetzen“ und „Zustimmungsgesetzen“ zu unterscheiden. Einsprüche des Bundesrats kann der Bundestag mit der Mehrheit seiner gesetzlichen Mitglieder zurückweisen, sie treten dann in Kraft. Zustimmungsgesetze können ohne Zustimmung des Bundesrats nicht in Kraft treten, sie scheitern.

Der Parlamentarische Rat, der Schöpfer des Grundgesetzes, hielt Einspruchsgesetze für die Regel, Zustimmungsgesetze mit etwa 10% für die Ausnahme. „Die Staatspraxis der vergangenen Jahrzehnte hat diese Erwartung allerdings auf fast abenteuerliche Weise Lügen gestraft. Heute kommen nach Ausweis des Bundesgesetzblatts nahezu zwei Drittel aller Bundesgesetze mit Zustimmung des Bundesrates zustande.“⁵⁰¹

Wenn also in zwei Drittel der Landesregierungen z.B. die Grünen sitzen, dann geht gegen die Grünen gar nichts.⁵⁰² Sie können die Politik einer

⁴⁹⁷ Roman Herzog, *Strukturmängel*, a.a.O., S. 8 (kursiv wie im Original)

⁴⁹⁸ Roman Herzog, *Strukturmängel*, a.a.O., S 62 ff

⁴⁹⁹ G. Pfreundschuh, *Der Bürgerstaat*, a.a.O.: 2. Der Parteienstaat in der Sackgasse, 6.2 Politik im Parteienstaat

⁵⁰⁰ Roman Herzog, *Strukturmängel*, a.a.O., S. 106 ff

⁵⁰¹ Roman Herzog, *Strukturmängel*, a.a.O., S. 106 ff

⁵⁰² So konnten z.B. die nordafrikanischen Maghrebstaaten nicht zu sicheren Herkunftsländern erklärt werden, wie die Bundesregierung es vorsah. Im Bundesrat mussten es die Länder mit grüner Mit-Regierung ablehnen.

schwarz-roten Bundesregierung blockieren. Bundestagswahlen sind aus der Sicht der Wähler entwertet. („Du kannst wählen, wen du willst; es ändert sich nichts.“)

Hinzu kommen in allen Parteien innerparteiliche, ideologische Flügel, die die Reformunfähigkeit vollenden. Das Ergebnis wurde im Buch „Der Bürgerstaat“ im Kapitel „Der Parteienstaat in der Sackgasse“ gezeigt.

Im Bürgerstaat durchschlagen Volksabstimmungen den Gordischen Knoten. Probleme sind nicht mehr zu verschweigen und zu übergehen.

Allerdings zeigt sich dann die nächste Schwäche des Parteienstaats: Ihm fehlt die Fähigkeit zum politisch-strategischen Denken und Handeln, zu Lösungen. Es werden keine Strategien und Konzeptionen entwickelt.

6.1.2 Verlust der Strategiefähigkeit

Einer unserer großen weltpolitischen Wettbewerber oder – je nach Sicht – Gegner ist ein gewiefter welt- und wirtschaftspolitischer Strategie: China! Dessen durchdachte Strategie sowie die gute operative und taktische Umsetzung wurden an anderer Stelle genauer beschrieben.⁵⁰³

Wir haben durch die Abkehr von der Sozialen Marktwirtschaft und den Sieg des angelsächsischen Neoliberalismus ab den 1970er Jahren die Strategiefähigkeit verloren.⁵⁰⁴ Schauen wir uns das an einem Beispiel an.

Thyssen-Krupp beschäftigt seit längerem die Öffentlichkeit. Vergleichen wir nun die Krupp-Stiftung mit Bosch, Zeiss und ZF Friedrichshafen bezüglich ihrer strategischen Ziele und ihrer Unternehmensphilosophie!

Thyssen-Krupp leidet unter weltweiten Stahlüberkapazitäten, die auch durch China erzeugt werden. Milliardeninvestitionen zur Modernisierung und zum Erreichen der EU-Klimaziele sind nötig. Zuvor will aber der schwedische Großinvestor⁵⁰⁵ beim Unternehmen noch größtmögliche Profite abschöpfen. Dazu soll die Aufzugssparte, das profitabelste Geschäft, verkauft werden. Doch mit dem Erlös sollen nicht die nötigen Investitionen gestemmt werden. Der Erlös soll zu einem erheblichen Teil

⁵⁰³ G. Pfreundschuh, Kampf der Wirtschaftssysteme, Heidelberg 2018, S. 29 ff

⁵⁰⁴ G. Pfreundschuh, Kampf der Wirtschaftssysteme, a.a.O., S. 59 ff. „4.7 Pyrrhus-Sieg der Finanzkapitalisten“

⁵⁰⁵ Schwedischer Investmentfonds Cevian; Handelsblatt 30.09.2019, Fehlerhafte Konstruktion, S. 30

als Sonderdividende an die Aktionäre, also an den Großinvestors und seine Shareholder, ausgeschüttet werden.

In einem Leitartikel des Handelsblatts wird nun Thyssen-Krupp mit Bosch, Carl Zeiss und der ZF Friedrichshafen verglichen.⁵⁰⁶ Dabei werden die Unternehmensziele von *Stiftungen* denen von *Investmentfonds* gegenübergestellt. Die Friedrich Krupp AG gehörte 1967 zu 100% der Krupp-Stiftung, heute hält die Stiftung nur noch 21% der Aktien. Bei Zeiss, Bosch und ZF Friedrichshafen gehören die Aktien bis heute zu 100% den Stiftungen. Nun der entscheidende Unterschied!

Wenn ein Investmentfonds seine Arbeit richtig macht, hat er am Ende den Einsatz vervielfacht. Dies soll er in fünf bis sieben Jahren erreichen und dann wieder aussteigen. Dafür haben Superreiche diesen Vermögensverwaltern (Investmentfonds) ihr Geld anvertraut: sie sollen möglichst schnell höchstmögliche Renditen erstreiten. Das ist die Kultur der Kurzfristigkeit, der Quartalszahlen, des schnellen Geldes.

Wenn dagegen eine gemeinnützige Unternehmensstiftung ihre Arbeit richtig macht, überlebt das Unternehmen langfristig und nachhaltig. Bei Bedarf muss die kurzfristige Rentabilität hinter Investitionen in die Zukunftsfähigkeit zurückstehen. So denken auch Familienunternehmer. Auch die Krupp-Familie will dies heute noch. Sie hadert schwer mit den Investoren, an die jedoch die Macht verloren ging. „Für die 160.000 Beschäftigten ist das ein großes Risiko. Denn setzt sich der Fonds mit seinen Forderungen durch, sieht der Ruhrkonzern seinem Ende entgegen.“ So hat sich Alfred Krupp das sicher nicht vorgestellt.⁵⁰⁷

Wenn wir wie Stifter oder gute Politiker bei der Wirtschaft an das langfristige und nachhaltige Überleben sowie das Wohl der Gesellschaft denken, dann müssen wir noch einen Schritt weiter gehen.

Wir müssen die Frage stellen: **Was sind die Wurzeln des Wohlstands?**

Hier gibt es eine typisch baden-württembergische Antwort:

Die Wurzeln des Wohlstands sind Erfindungen und ihre Umsetzung in Neuerungen, also Inventionen und Innovationen.

⁵⁰⁶ Handelsblatt, 30.09.2019

⁵⁰⁷ Handelsblatt, 30.09.2019, Kevin Knitterscheidt, Fehlerhafte Konstruktion.

Dazu hat 1984 die Arbeitsgemeinschaft der **Industrie- und Handelskammern Baden-Württemberg** ein nettes, reich bebildertes Büchlein herausgegeben: „Wurzeln des Wohlstands, Bilder und Dokumente südwestdeutscher Wirtschaftsgeschichte“⁵⁰⁸ Darin begegnen wir Erfindern und Unternehmern wie Benz und Daimler, Bosch, Zeppelin und Johann Friedrich Cotta, aber auch anderen, heute vergessenen Wegbereitern. Ihre Geräte und Maschinen, ihre Fabriken und Waren, sogar ihre Einstellungen werden gezeigt. Von Geld wird nicht gesprochen. Es ist hier nur ein Mittel zum Zweck, zur Umsetzung und Finanzierung der Ideen und Erfindungen.

Gleich auf einer der ersten Seite heißt es

„Denn einst war der deutsche Südwesten besonders arm, heute ist er besonders wohlhabend: Er zahlt, zum eigenen Kummer, mehr als zwei Drittel des Länderfinanzausgleichs.“⁵⁰⁹

Derartige Strategien waren Teil der **Sozialen Marktwirtschaft**.

In dieser galt: „*Geld dient der Realwirtschaft*.“ Das und einiges mehr zeigt gut der norwegische Ökonom Erik Reinert in einer Untersuchung: „Warum manche Länder reich und andere arm sind“.⁵¹⁰

Deutschland und seine Soziale Marktwirtschaft waren in den 1960-er Jahren auf einem guten Weg. Ein „*Industrie-Institut zur Erforschung technologischer Entwicklungslinien*“ wurde gegründet. Vorausschauend wurden die richtigen **Schlüsseltechnologien** aufgezeigt (1969).⁵¹¹ Doch der Sieg der Neoliberalen ab 1970 ff von rechts und die 68er-Revolution von links mit Technik- und Wirtschaftsfeindlichkeit haben die Entwicklung unterbrochen und uns zurückgeworfen.

So lesen wir im Oktober 1969 in der Beilage zum „Der Volkswirt“.⁵¹²

„In der Bundesrepublik ist die Zukunftsforschung eine noch junge Wissenschaft. Die Zahl der Skeptiker ihr gegenüber verringert sich jedoch zusehends. VW-Chef Kurt Lotz formulierte die jetzt ‚herrschende Lehre‘ auf der Gründungsversammlung des

⁵⁰⁸ Arbeitsgemeinschaft der Industrie- und Handelskammern Baden-Württemberg (Hg.), Wurzeln des Wohlstands, Bilder und Dokumente südwestdeutscher Wirtschaftsgeschichte, Stuttgart 1984

⁵⁰⁹ So gut sind wir leider nicht mehr! – Auch ein Stück Politikversagen!

⁵¹⁰ Erik S. Reinert, Warum manche Länder reich und andere arm sind - Wie der Westen seine Geschichte ignoriert und deshalb seine Wirtschaftsmacht verliert, Stuttgart 2014 – Er zieht dabei die deutsche VWL heran.

⁵¹¹ Vorstellung des „Industrie-Instituts“ und seiner Konzeption (1969) auch in: Kampf der Wirtschaftssysteme, a.a.O., S. 66 ff im Kapitel: „4.8 Politische Strategie“ [der Sozialen Volkswirtschaft]

⁵¹² Der Volkswirt, Beilage zur Ausgabe vom 03.10.1969 – „Der Volkswirt“ war der gute alte Name für das heutige WirtschaftsMagazin „WirtschaftsWoche“

Industrie-Instituts zur Erforschung technologischer Entwicklungslinien während der diesjährigen Hannovermesse so:

„Wir können es uns heute nicht mehr leisten, irgendetwas dem Zufall zu überlassen, am wenigsten die Zukunft. Wir leben in einer Zeit, in der diese Zukunft auch zum ersten Male weitgehend durch den Menschen bestimmbar und damit prognostizierbar geworden ist. Damit wird die frühzeitige Kenntnis der technologischen Entwicklungslinien für eine Industrienation zur Frage der Existenz.“

Dabei waren es fünf Forschungs- und Entwicklungsbereiche, die jeweils als **Schlüsselinnovation** angesehen wurden und vor allem „unabhängig von Firmen-Interessen“ dargestellt und erarbeitet werden sollten:

- **„Transport und Verkehr** - Das Versorgungsproblem der wachsenden Bevölkerung liegt nicht in der Herstellung, sondern in der Verteilung der Waren. Nur völlig neue Verkehrssysteme können das befürchtete Verkehrs-Chaos verhindern.
- **Kunststoffe** - Der Anteil der Kunststoffe am Werkstoffbedarf soll nach Schätzungen bis 1980 um das Vierfache wachsen. Sie werden zunehmend eine wichtige Rohware. Die Industrie muss für kunststoffgerechte Konstruktion und Gestaltung feste Regeln entwickeln. Der Kunststoffmüll kann und muss beseitigt werden. *[Auch das wurde bereits damals, vor 50 Jahren erkannt. Heute sind die Weltmeere mit Plastikabfällen stark belastet.⁵¹³]*
- **Datenverarbeitung** – Der Computer wird in den nächsten Jahren vor allem für die Prozesssteuerung ganz erheblich an Bedeutung gewinnen. ...
- **Werkzeugmaschinen** – Neue Werkstoffe, wie Kunststoffe verlangen geänderte Fertigungsmethoden. Aus der Chemie kommen ergänzende Bearbeitungstechniken hinzu. Die Wirtschaftlichkeit von Klein- und Mittelserien wird durch den Einsatz numerisch gesteuerter Maschinen erheblich gesteigert. *[Heute heißen diese Maschinen CNC-Maschinen].*
- Maschinenhersteller helfen bei der erforderlichen Umstellung der Arbeitsvorbereitung. *[Hier hat Deutschland nach wie vor u.a. durch seine KMU weltweit eine Spitzenstellung.]*
- **Energieversorgung** – Der steigende Energiebedarf lässt sich decken. Hier geht es nicht um ein Mengen-, sondern ein Kostenproblem. Erdöl und der Atomstrom werden die Preisführer sein; bereits heute ist die Kernenergie wettbewerbsfähig.“ *[Aus damaliger Sicht war das verständlich und richtig.]*

Die Auswahl war treffend. Die Beispiele zeigen, was die Chinesen fordern und zum Grundsatz erhoben haben: **Strategie** verlangt **dynamische Planung**, die sich frühzeitig veränderten Erkenntnissen

⁵¹³ Siehe: „Satellitenbild der Woche: Paradies im Plastikstrudel“, Spiegel online, 25.04.2018

und Bedürfnissen anpasst. Nachjustieren ist ständig erforderlich.⁵¹⁴ Die Energiewende hätte generalstabsmäßig geplant und umgesetzt werden müssen. Doch Merkel beriet überhastet eine ‚Ethikkommission‘!

Zum „Transport und Verkehr“ bringt die genannte Beilage des Volkswirts ein Interview mit Ludwig Bölkow, Leiter der „Messerschmitt-Bölkow-Blohm GmbH“ in Ottobrunn bei München. Damals waren noch Technik-Pioniere Firmenchefs und Inhaber. Vorgestellt wird der Transrapid, der noch nicht diesen Namen hatte, sondern Hochleistungsbahn genannt wird. Gegen den Verkehrsnotstand will der Flugzeugbauer solche Hochleistungsbahnen als reibungsfreies Verkehrsmittel auf Magnetkissen auf den Weg bringen.

Unter einem Transrapid-Bild, auf dem die erste Strecke von Hamburg über Frankfurt und Stuttgart nach München eingezeichnet ist, heißt es hoffnungsfroh:

„Die Modellbahn der Flugzeugbauer. In 10 Jahren kann sie Hauptträger des Fernverkehrs sein.“ Das ist die Zukunftsvision: „Hochleistungsbahnen mit dichter Zugfolge sollen das Verkehrsproblem der Zukunft lösen. Fahrzeuge, Güter und Personen fahren mit einem spurgebundenen Verkehrsmittel in drei Stunden von Hamburg nach München. Kreuzungsfreie Verkehrslinien über oder unter der Erde verbinden die Wirtschaftszentren. Konventionelle Verkehrsträger besorgen das Sammeln und Verteilen an den Endpunkten und Stationen der Linien. Diesen Lösungsvorschlag an Bonn machte die Arbeitsgemeinschaft Bölkow-Strabag-Bundesbahn. Der Verkehrsminister ist interessiert. Der Bund wird weitere Studien über dieses Projekt finanzieren.“

Daraus ist bis heute nichts geworden. Nur in Shanghai fährt ein Transrapid in wenigen Minuten vom Stadtzentrum zum Flughafen. Nach der Wiedervereinigung sollte die Strecke Berlin – Hamburg verwirklicht werden. Bedenkenräger und Umweltschützer verhinderten das.

Hans-Werner Sinn schreibt dazu nach der Finanzkrise 2009: „Der Transrapid war Deutschland keine 3 ½ Milliarden Euro wert. ... Insgesamt wurden etwa 580 Milliarden € als Hilfen und Bürgschaften für die Banken sowie 100 Milliarden € als Bürgschaften für die Privatunternehmen und 81 Milliarden € für zwei Konjunkturprogramme zur Verfügung gestellt. ... Schwindel entsteht, wenn man sich die Zahlen vor Augen führt, und Schrecken, wenn man an die Belastungen künftiger

⁵¹⁴ Prognosen sind immer mit Unsicherheiten behaftet und durch ständige Lagebeurteilungen anzupassen.

Generationen denkt.“⁵¹⁵ Es waren, wie heute leicht erkennbar ist, Konjunkturprogramme nach Keynes, die wie Strohfeuer nur kurz aufloderten. – Heute sind wir bei Billionen € angelangt!

Auch im Technologiebereich „Datenverarbeitung“ hat Deutschland geschlafen. Der deutsche Konrad Zuse hat mit seinen „Rechnern 1 bis 3“ den Computer erfunden. Firmen wie Nixdorf waren zunächst gut im Geschäft. Dann stürzten sich die USA auf diese Erfindungen. Deutschland hat die eigenen Goldkörner nicht aufgegriffen.⁵¹⁶

In der Autoindustrie gab es von den Gewerkschaften erzwungene Anti-Rationalisierungsabkommen. Elektronisch gesteuerte Werkzeugmaschinen und Montageabläufe sollten verhindern, die Fließbandarbeit erhalten werden. In Japan gab es das Gegenteil. Dort wurde jeder Yen, der in eine vollautomatische Fertigung investiert wurde, vom Staat zunächst mit 2 Yen und später mit 1 Yen subventioniert.

Wir müssen zu einem **strategischen Ansatz** wie 1969 zurückkehren und wie damals vorgesehen die Schlüsseltechniken herausfinden und fördern. Vor allem müssen wir unsere Gründer (Start-ups) und KMU (kleine und mittlere Unternehmen), unsere heimlichen Weltmeister, genossenschaftlich in die privat-staatliche **Technologieentwicklung** einbeziehen. Das ist dann die operative Umsetzung.

Heute ist die Lage für uns noch viel ernster: **China geht strategisch vor**. Strategie heißt dort „Moulüe“, oft übersetzt mit „Supraplanung“.⁵¹⁷

Chinas höchstes strategisches Ziel ist der „friedliche“ Weltkommunismus, was dem konfuzianischen „De Tong“ (globale Große Gemeinschaft) entspricht.⁵¹⁸ Noch steht dieses Ziel in den Sternen.

Seit der Gründung der KPCh (1921) gab es vier strategische Hauptziele, die gemäß der Dialektik von Hegel und Marx „Hauptwidersprüche“ genannt werden. Das war der Sieg (1.) über die Japaner, (2.) dann über Chiang Kai-shek und (3.) über die „Bürgerlichen“ bzw. die besitzende Klasse in Stadt und Land samt Kulturrevolution.

⁵¹⁵ Hans-Werner Sinn, , Kasino-Kapitalismus, Wie es zur Finanzkrise kam, und was jetzt zu tun ist, Berlin 2009; S. 11 (Vorwort)

⁵¹⁶ So auch Harro von Senger in: Die Kunst der List, Strategeme, a.a.O., S. 77

⁵¹⁷ Harro von Senger, Supraplanung, a.a.O., S. 110

⁵¹⁸ Harro von Senger, Supraplanung, a.a.O., S. 216

Deng hat 1978 den noch heute gültigen 4. Hauptwiderspruch verkündet:

„Der Hauptwiderspruch in der chinesischen Gesellschaft ist der Widerspruch zwischen den wachsenden materiellen und kulturellen Bedürfnissen des Volkes und der rückständigen gesellschaftlichen Produktion.“⁵¹⁹

Das heißt Beseitigung von Armut und technischer Rückständigkeit.

In Anlehnung an Ludwig Erhard können wir sagen, „Wohlstand für alle“ wird angestrebt, wie es auch die Soziale Marktwirtschaft tat. Dabei geht es vor allem um die Realwirtschaft, die Beschäftigung von 1 ¼ Milliarden Chinesen. Nach Adam Smith sind staatliche Wirtschaftsförderung und Planung tabu, Arbeitslosigkeit kommt im liberalen Modell nicht vor, wohl aber in der westlichen Wirklichkeit.

Chinas Strategieziele werden auch fassbar und konkret.

„Das Ziel ‚Made in China 2025‘ heißt, bis dahin sollen alle noch in westlicher Hand befindlichen **Schlüsseltechnologien** erworben sein. Das Land will also in zehn Jahren zu den stärksten Fertigungsländern aufschließen und 2049 eine **weltweit führende Technologie und Industrie** aufgebaut haben. ‚Die Übernahme des deutschen Roboterherstellers Kuka und der geplante Einstieg bei Osram sind Teil dieser Supraplanung‘, so Harro von Senger.“⁵²⁰

Der gezielte Aufkauf westlicher Technologie hat inzwischen sogar die EU und die USA aufgeschreckt.⁵²¹

Hier wird der Unterschied zum Neoliberalismus besonders deutlich.

(1.) Neoliberale Investoren wollen **Geld**, chinesische Investoren wollen und kaufen **Wissen**.

(2.) Die chinesische Supraplanung / Strategie wird dann zum operativen Vorgehen durch ganz nachvollziehbare und **greifbare Ziele**. Sie unterscheiden sich völlig von der oben dargestellten „unsichtbaren Hand“ eines Adam Smith, an die in China niemand glaubt. Nicht die unsichtbare Hand, sondern Menschen, ihre Ziele, ihr Wille steuern die Wirtschaft. Dabei ist in Chinas „staatlich gesteuerter Wirtschaft“ der Staat ein – oft unsichtbarer – Hauptakteur.

⁵¹⁹ Harro von Senger, Supraplanung, a.a.O., S. 103, 111

⁵²⁰ In: VDI-nachrichten, 28.10.2016, S. 4: „Der Westen versteht China nicht“ von Harro von Senger.

⁵²¹ Mehr Einzelheiten: G. Pfreundschuh, Kampf, a.a.O., S. 33 ff, „3.2 Operative Umsetzung durch die KPCh“

Wir müssen wie 1969 zu einem **strategischen Ansatz** zurückkehren und wie damals vorgesehen die Schlüsseltechniken herausfinden und fördern. Dann müssen wir in genossenschaftlichen und privat-staatlichen **Technologie-Partnerschaften** die strategischen Ziele verwirklichen.

Nach dieser Lagebeurteilung wollen wir jetzt darüber nachdenken, wie die Strategiefähigkeit wiedergewonnen und ins politische System eingebaut werden kann. Wie kann ein demokratisch legitimierter, also volksgewählter Bundespräsident mit einem Strategiestab diese Aufgaben bewältigen?

6.2 Der erste Diener im Staat

Wir brauchen Diener des Volkes, des Bürgerstaats. Das sind Politiker und Staatsdiener (Beamte), die die strategischen Ziele des Bürgerstaats, den Gesamtnutzen und das Gemeinwohl in genossenschaftlichem Zusammenwirken mit der Bürgerschaft samt Wirtschaft verwirklichen.

Bei dieser Suche stellt sich die Frage: Kann nicht der erste Repräsentant des Staats auch der erste Diener im Staat sein? Damit sind wir beim Bundespräsidenten. Er gilt gemeinhin als überparteilicher Fixpunkt. In vielen Ländern ist er sogar eine Art „Retter in der Not“, wenn die Parteien versagen, z.B. keine Regierung aufstellen können (Österreich, Italien).⁵²²

Allein die geschichtliche Entwicklung hat dazu geführt, dass dem Kanzler die meiste Macht, dem Präsident die größte Würde zusteht. Der Präsident sitzt auf der Reservebank; wir müssen ihn ins Spiel nehmen. Wir brauchen ihn, weil wir im Bürgerstaat einen überparteilichen, langfristig, nachhaltig sowie strategisch denkenden und handelnden Politiker brauchen. Er sollte der Parteien Gunst und Hass entzogen sein.

Um diese Aufgaben überzeugend und allseits anerkannt wahrzunehmen, braucht er die demokratische Legitimation; das ist die Volkswahl des Bundespräsidenten wie Österreich, Weimarer Reichsverfassung⁵²³.

⁵²² Roman Herzog, Allgemeine Staatslehre, Frankfurt / M. 1971, S. 286 f, neben anderem Verweis auf Art. 68, 81 GG (Gesetzgebungsnotstand nach dem Grundgesetz)

⁵²³ Bei letzter Reichspräsidentenwahl 1932 lag Hindenburg (53%), deutlich vor Hitler (37%), Thälmann (10%)

6.2.1 Präsident oder Kanzler

Roman Herzog verfasste in seinen mittleren Lebensjahren seine „Allgemeine Staatslehre“. Er widmete mehrere Seiten dem „unselbständigen Präsidenten“, wobei er nicht ahnen konnte, dass er einmal genau in diesem Amt walten sollte. Dabei fiel ihm bereits auf:

„Überblickt man die nicht gerade kleine Anzahl unselbständiger Staatspräsidenten, so stellt man jedenfalls fest, daß sie nur in extremen Ausnahmefällen noch das Recht zu großen politischen Weichenstellungen haben; und man kommt nicht ganz darum herum, sich beklommen zu fragen, welchen Sinn die einschlägigen Verfassungsordnungen darin sehen, daß sie einem Organ, dem zu normalen Zeiten fast alle politischen Entscheidungen vorenthalten und dessen personelle Besetzung sich infolgedessen auch nicht gerade am Idealbild des „starken Politikers“ orientieren dürfte, gerade in Krisensituationen die Funktion des deus ex machina zumuten.“⁵²⁴

Diese erstaunliche Verfassungslage ist jedoch historisch gut zu erklären. Sie hängt mit der schrittweisen Entmachtung der Monarchen einerseits und des Adels in der Staatsverwaltung andererseits zusammen.

Schon mit dem Entstehen des Polizeistaats [Verwaltungsstaat] ab 1500 wurden Zug um Zug fähige bürgerliche Beamte immer wichtiger. Sie waren zunächst Kanzleidiener [Kanzler]. Daher standen sie voll im Stoff, kannten und führten die Akten. Ihre vorgesetzten adligen Präsidenten hatten viel anderes Geschäft: eigene Güter und Feste, Repräsentation, Jagden und Turniere. Wenn also der Monarch schnell etwas genau und richtig wissen wollte, rief er seinen Kanzler. Unterschwellig führte das zu einem ständigen Amts- und Standeskonflikt,⁵²⁵ in dem die Bürgerlichen schließlich siegten.⁵²⁶

Ab der Französischen Revolution (1789) engten dann Konstitutionen [Verfassungen] die politische Macht der Monarchen immer mehr ein. Aus absoluten wurden konstitutionelle und schließlich parlamentarische Monarchien wie heute noch in vielen Ländern Europas.

⁵²⁴ Roman Herzog. Staatslehre, a.a.O., S. 286 – „deus ex machina“ [Gott aus der Maschine] = Auftauchen einer helfenden Gottheit [mittels Theatermaschine], wenn alles verloren scheint; so in den griechischen Tragödien der Antike.

⁵²⁵ Ein ergreifendes Beispiel ist der 1651 enthauptete Tiroler Kanzler Wilhelm Biener. Nach ihm ist noch eine Straße in der Innsbrucker Altstadt benannt. https://de.wikipedia.org/wiki/Wilhelm_Biener
Historischer Roman dazu: Hermann Schmid, Der Kanzler von Tirol, Heidelberg 1952

⁵²⁶ Am längsten hielt sich die Bevorzugung des Adels beim Militär. Erst nach dem I. Weltkrieg hat Generaloberst von Seeckt damit gebrochen.

Diesen „machtlosen Monarchen“ ist in alter Anhänglichkeit der

einigen Spitzenmilitärs. Die damit verbundenen Aufgaben und ihre strukturellen Auswirkungen sind kaum durchdacht und nie geübt worden.“⁵³⁰

Der volksgewählte Bundespräsident sollte alleiniger **Oberbefehlshaber von Bundeswehr mit Cyberwehr und Friedensheer** sein. Denn nach unserer Strategie gehören Friedenseinsätze samt militärischer Absicherung zu seinen täglichen Aufgaben. Der Wehrbeauftragte und der Parlamentsvorbehalt für Auslandseinsätze sollten bleiben. Der Präsident sollte aber parlamentarisch abgesegnete Einsätze nochmals am Verfassungsauftrag (Verbot von Angriffskriegen) prüfen können und ein Vetorecht haben.⁵³¹ Denn es gilt stets der „Primat der Politik“. Politisch handeln, den Wandel gestalten, darf letztverantwortlich nur, wer demokratisch legitimiert, also vom Volk gewählt ist. – Das Volk kann im Bürgerstaat durch Abstimmungen auch selbst entscheiden. Umsetzen müssen es dann die zuständigen Staatsorgane.

Das hätte weitere Vorteile. Kanzler waren seit Adenauer nach kurzer Zeit vor allem Außenpolitiker. Die Innenpolitik mussten sie schon aus Zeit- und Kapazitätsgründen vernachlässigen. Viele Staatsbesuche und internationale Konferenzen, aktuelle Regierungs- und Parteigeschäfte usw. bestimmen die Kanzlerarbeit. Sie lassen die vertiefte Arbeit mit dem schwierigen zeitgemäßen Wandel, mit innenpolitischen Reformen und Strategien nicht zu.⁵³² Auch die Ministerien sind, wie jeder Sachkenner weiß, heute keine Strategiestäbe, eher heimliche Parteizentralen. Das Patt und der Reformstau zeigen es.

6.2.2 Aufgaben des Präsidenten

Die umtriebigen, weltweiten Geschäfte, die vielen Auslandsreisen und auswärtigen Gespräche sollte ein vom Volk gewählter und ihm verpflichteter Präsident unterlassen. Das sind und bleiben die Regierungsgeschäfte des Kanzlers. Dagegen sind **politische Strategien**

⁵³⁰ Dieter Kilian, a.a.O., S. 68 – Im Buch (668 Seiten) tiefe, gut belegte Einblick in die politisch-militärischen Führungsdefizite im Parteienstaat. Der Führungswirrwarr schon in der Corona-Krise lässt Schlimmes ahnen!

⁵³¹ Beispiel: Beim 2. Irakkrieg wurde Deutschland von den USA massiv zur Teilnahme gedrängt. Im Auswärtigen Amt wurde intern klar die Verfassungswidrigkeit festgestellt. Eine CDU-Regierung hätte wie GB wohl dem Druck nachgegeben. Kanzler Schröder tat es nicht. Deutschland wurde der Feldzug erspart. Doppelte Prüfung und Zustimmung sind hier besser!

⁵³² Vgl. dazu: Hans Herbert von Arnim, Die Hebel der Macht: und wer sie bedient - Parteienherrschaft statt Volkssouveränität, München 2017; Robin Alexander, Die Getriebenen: Merkel und die Flüchtlingspolitik: Report aus dem Innern der Macht, München 2017, ders., Machtverfall, Merkels Ende und das Drama der deutschen Politik: Ein Report, München 2021

für den notwendigen Wandel und ihre Durchsetzung die vornehmste präsidiale Aufgabe. Dazu benötigt er Ruhe zum Denken und zum Führen seines Stabes. Die Altkanzler Adenauer, Helmut Schmidt wären sehr gute Präsidenten geworden; sie hätten dann Zeit und Ruhe gehabt.

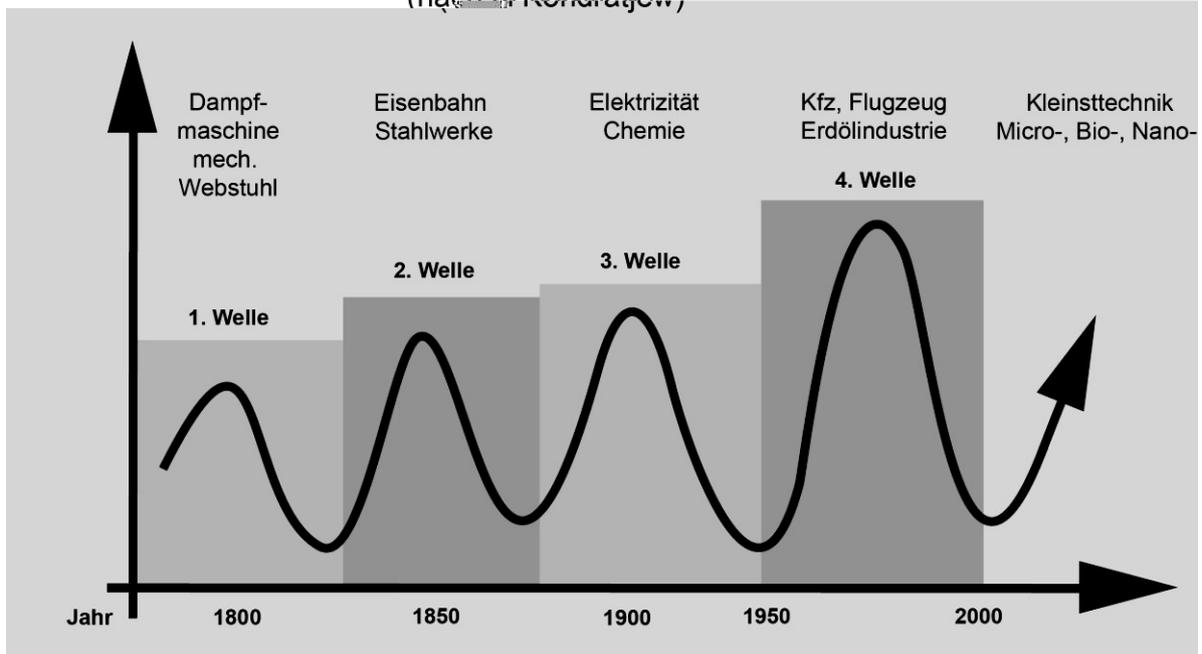
Zur Umsetzung von Strategien braucht er aber das Parlament. Denn dieses hat die Gesetzgebungs- und die Budgethoheit. Allerdings sollte er das **Recht der Gesetzesinitiative** haben, d.h. Gesetzesentwürfe dem Parlament zur Abstimmung vorzulegen. Will man hier noch den verfassungswidrigen Fraktionszwang außer Kraft setzen, dann sollte er geheime Abstimmung verlangen können. Und es bleibt das Recht zur Volksabstimmung. Das letzte Wort hat der Souverän. Wir brauchen in 21. Jahrhundert in Europa handlungs- und zukunftsfähige Bürgerstaaten.

Die strategischen Aufgaben des Präsidenten ergeben sich genauer aus den strategischen Zielen des Bürgerstaats. Das sind allgemeine Oberziele, denen weitere folgen. Oben wurde gezeigt, dass bei der neuen Strategie der Bundeswehr mit Cyberwehr und Friedenheer der **innere und äußere Friede** an erster Stelle stehen. Dazu gehört in hohem Maße die wirtschaftliche und technische Wettbewerbsfähigkeit.

Im 21. Jahrhundert steht die **technologische Wettbewerbsfähigkeit** sogar an erster Stelle. Auf möglichst vielen Feldern ist hier die Führung anzustreben. Dazu sind wie 1969 vorgesehen die Basisinnovationen zu erkennen und aufzugreifen. Eine erste Hilfe kann die Weiterentwicklung der Kondratjew-Zyklen sein. Sie zeigen den technischen Wandel und Fortschritt seit Beginn der Industrialisierung.

Wachstumswellen

(nach Kondratjew),



Nikolai Kondratjew war ein russischer Wirtschaftswissenschaftler (1892 – 1938, hingerichtet unter Stalin).⁵³³ Der herausragende österreichische Ökonom Joseph Schumpeter, hat die Zyklen bekannt gemacht und prägte ein Jahr nach Kondratjews Tod den Begriff der Kondratjew-Zyklen für diese langen Wellen.⁵³⁴

Mit Bezug auf Schumpeter hat der Münchner TU-Professor Wildemann (Dipl.-Ing., Dipl.-Kfm.) die wirtschaftlichen Staatsaufgaben umrissen:⁵³⁵

„Wer den Staat zum Superunternehmer stilisiert oder ihn pauschal zum Rückzug aufruft, übersieht zwei wesentliche Aspekte: erstens, dass wir aus dieser Krise nur mit Innovationen heil herauskommen werden. Und zweitens, dass der Staat bei erfolgreichen Innovationen, die der österreichische Ökonom Joseph Schumpeter treffend als schöpferische Zerstörung bezeichnete, in allen Phasen eine unerlässliche Rolle spielt - als Marktbereiter, als Impulsgeber, als Risiko-Financier und Technologie-Selektierer. ...“

⁵³³ Kurzdarstellung: Lisa Nienhaus, Der Herr der Zyklen, Serie ‚Die Weltverbesserer‘, FAZ 25.09.2013
<http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/wirtschaftswissen/die-weltverbesserer/nikolaj-kondratjew-der-herr-der-zyklen-12584829-p2.html> - letztmals abgerufen 30.11.2020

⁵³⁴ Sie wurden Konjunkturwellen genannt. Heute wird die *konjunkturelle* von der *strukturellen* Arbeitslosigkeit unterschieden. Die Kondratjew-Zyklen zeigen tiefgreifende *strukturelle* Änderungen durch Basisinnovationen.

⁵³⁵ Handelsblatt, 26.02.2021, Gastkommentar: Horst Wildemann: „Die Rendite des Fortschritts“ – „Gefragt ist neues Staatsverständnis“

Schon Ökonom Schumpeter forderte einen Staat, der Geld in die Hand nimmt, wenn sich damit Innovationen stimulieren lassen. Denn der Staat hat den langen Atem, den es braucht, um die Entwicklung von Grundlagentechnologien zu finanzieren. Fast alle wirklich großen technischen Revolutionen – die Eisenbahn, die Nanotechnologie, das Internet – gab es, weil der Staat die kapitalintensivsten Anfangsinvestitionen tätigte. ...

Die Lehren für Deutschland: Soll der Funke des Fortschritts derart auch in Deutschland und der EU überspringen, heißt das: Der Staat muss in die Rolle des gemeinnützigen Kapitalisten schlüpfen, muss Innovationsentscheidungen fällen, die Grundlagenforschung ankurbeln sowie Investitionsanreize und Leitplanken setzen, um Unternehmen im Land zu halten. Eine reine steuerliche Förderung, so zeigen Untersuchungen, bringt nur selten grundlegend Neues.“

Es folgen dazu Beispiele aus den *Modellen USA, Japan und China*. Dann kommt der überraschende Vorschlag, den Staat am Nutzen der staatlichen Förderung zu beteiligen und einen Staatsfonds zu speisen:

„Es darf nicht sein, dass der Staat nur Kosten und Verluste sozialisiert. Dies sollte auch für Gewinne gelten, die sich mithilfe der staatlichen Vorleistungen erzielen lassen. So könnte der Staat Tantiemen für die erfolgreiche Nutzung seiner Grundlagenforschung verlangen. Diese könnten in einen Innovationsfonds oder eine Entwicklungsbank fließen, die Kredite vergibt, deren Rückzahlung sich aus dem kommerziellen Erfolg neuer klimafreundlicher Technologien speist.

Der amerikanische Staat ließ das Arpanet, die Basis für das heutige Internet, entwickeln, um im Falle eines Atomkriegs die Kommunikation aufrechterhalten zu können. Man stelle sich vor, er würde heute nur ein Prozent aller Umsätze mit dem Internet als Tantieme verlangen, wie viel Geld dann bereitstünde, um die grüne Revolution zu finanzieren – und mit deren Gelingen neue Forschungsmittel für das nächste gesellschaftliche Großprojekt zu generieren.

Aktuelle Beispiele sind die Corona-Impfstoffe, die einige wie den Prof. Ugur Sahim zu Milliardären machten. Seine Patente kommen aus der Krebsforschung. Viele haben daran lebenslang und in deutschen staatlichen Universitäten und Einrichtungen (z.B. DKFZ, Deutsches Krebsforschungszentrum Heidelberg) geforscht. Das gilt z.B. für Michael Pfreundschuh, der genau an dieser Krebsimmunisierung erfolgreich arbeitete. Bei ihm promovierte Sahim. Als Sahim und andere erkannten, dass diese Mittel auch gegen das Corona-Virus einsetzbar sind, sicherten sie sich Patente. Wer als erster patentiert, erntet die Gewinne.

So wurden viele in kürzester Zeit mehrfache Milliardäre und zählen nun zu den 500 Reichsten der Welt.⁵³⁶ Wer dagegen in einem Unternehmen etwas erfindet, dessen Erfindung und Gewinne gehören nach der Patentierung dem Unternehmen.⁵³⁷ Es gibt sehr wache und gute Patentabteilungen (z.B. Schweizer Pharmaindustrie) und Schnarchnasen wie bei uns, in unseren Universitäten und staatlichen Einrichtungen.

Nun legt die Patentbeschreibung Wissen offen und ist seit langem in der Kritik. Wann ist etwas neu, wann nur eine leichte Variante? Und viele, nicht nur die Chinesen durchsuchen die Patentschriften, um zu kopieren oder nur leicht zu variieren. Das ist ein großes Thema bei der WHO (Welthandelsorganisation) und China ist dabei der schwierigste Partner. Renate Schubert von der ETH Zürich meint dazu:

„Die Volksrepublik ist gemäß den Beitrittsregeln eigentlich seit Ende 2016 als „Marktwirtschaft“ zu behandeln – obwohl die Mehrheit der chinesischen Unternehmen nach wie vor subventionierte Staatsbetriebe sind und es wohl auch bleiben werden.

Dass andere WTO-Mitglieder das Land daher mit Zöllen und anderen protektionistischen Maßnahmen belegen, wirkt nachvollziehbar und zulässig, da die Anerkennung Chinas als Marktwirtschaft keine konkreten Folgen in China zeitigte. Chinas laxer Umgang mit geistigem Eigentum oder der erzwungene Technologietransfer bei ausländischen Direktinvestitionen rechtfertigt protektionistische Maßnahmen.“⁵³⁸

Dafür brauchen wir eine politische und wirtschaftliche Gegenstrategie, ein genossenschaftliches Zusammenwirken von Staat und Wirtschaft. Was andernfalls geschieht, zeigt unsere Industriegeschichte:

„Deutschland besitzt den zweifelhaften Ruf, wegweisende Technologien zwar zu erfinden, deren großindustrielle Nutzung dann aber anderen zu überlassen. Von Hell stammt das erste Fax-Gerät (1956). ... Als Rudolf Hell 2002 ... starb, war die Fax-Industrie aus seinem eigenen Land fast vollständig verschwunden ... Von solchen Beispielen gibt es viele: Radio, Fernsehen, Funk-Telefone, Computer, Integrierte Schaltkreise, Akkumulatoren, Batterien, Künstliche Intelligenz, sogar selbstfahrende Autos.“⁵³⁹

⁵³⁶ Längere Milliardär-Liste bei Forbes: <https://www.forbes.at/artikel/pandemie-milliardaere.html> - vgl. auch: Welt, 07.12.2020 - <https://www.welt.de/wirtschaft/article221900946/Biontech-Gruender-Ugur-Sahin-ist-jetzt-fuenf-Milliarden-Dollar-schwer.html>

⁵³⁷ In Schweiz ganz; in Deutschland gibt den oft strittigen Erfinderlohn: Arbeitnehmererfindergesetz (ArbnErfG)

⁵³⁸ Handelsblatt, 08.04.2021, Gastkommentar: „Die WTO braucht eine Runderneuerung“

⁵³⁹ <https://blog.mediapioneer.com/r/LXlvs9n604225ms14288.html> Auszug aus TECH BRIEFING 11.03.21 (Gabor Steingart) – Handelsblatt 02.11.21, S. 21: Micron-Chef schwärmt von München: nur Forschung, keine Fabrik

Ein Ansatz und Beispiel, wie es gelingt, ist das Modell „**Industrie 4.0**“. Es ist heute in aller Munde und wurde vor zehn Jahre von einem Dreigestirn entwickelt und auf der Hannover Messe 2011 vorgestellt.⁵⁴⁰ Das waren der langjährige SAP-Chef Henning Kagermann, der erwähnte DFKI-Gründungsdirektor Wolfgang Wahlster,⁵⁴¹ der Ministerialbeamte und heute beamtete Staatssekretär im Bundesforschungsministerium Wolf-Dieter Lukas. Wir haben hier ein Beispiel für ein ideales, sozusagen genossenschaftliches Zusammenwirken von Wirtschaft (SAP), staatlicher Forschung und Wissenschaft (DFKI) sowie Politik (BMBF).⁵⁴²

Ziel der drei IT-Experten und Physiker war, den Standort Deutschland für die zunehmende Automatisierung fit zu machen. Industrie 4.0 ist bis heute die „digital voll vernetzte Fabrik“ oder die „Automatisierung ganzer Wertschöpfungsketten“. Das soll im zweiten Jahrzehnt des Modells bis zu Kunden und Lieferanten gehen (wie bei der „klugen Ladenkasse“ oder „digitalen Plattformen“, also Internet-Marktplätzen wie Amazon).

„Industrie 4.0“ wurde zum „deutschen Exportschlager, der in Wirtschaft, Wissenschaft und Politik eine weltweite Aufmerksamkeit und Anerkennung erfahren hat.“

„Damit haben wir in der Hightech-Welt erstmals wieder ein innovatives Konzept aus Deutschland etablieren können, nachdem die prägenden Entwicklungen über viele Jahre nur aus Amerika oder Asien kamen ...

Unsere klassischen Fabrikaurüster wie Siemens, Bosch-Rexroth und ABB, aber noch viel stärker die vielen Hidden Champions aus dem Mittelstand waren die ersten Lösungsanbieter und haben immer noch einen Vorsprung von ein bis zwei Jahren. ... Sie werden weltweit keine Smart Factory finden, in der nicht eine Vielzahl von Software- und Hardwarekomponenten von deutschen Firmen stammt.“ (Wolfgang Wahlster)⁵⁴³

Wie geht es weiter? Alle Drei setzen sich dafür ein, dass wir „Antworten darauf geben, wovon wir künftig in Deutschland und der EU leben wollen“. Es geht um die kommenden „technologischen Schlüsselgebiete“ und die „technologische Souveränität“. Daher brennen alle Drei auf die Entwicklung von GAIA-X, der deutsch-europäischen Cloud, die Wirtschaftsminister Altmaier vorstellte – und natürlich Kritik erntete.

⁵⁴⁰ VDI nachrichten, 09.04.2021, Titelthema zum 10-jährigen Jubiläum: „Es hat Klick gemacht – Industrie 4.0“

⁵⁴¹ Vgl. 2. Kleinsttechnik: Micro, Bio, Nano, KI – DFKI = Deutsches Forschungszentrum für Künstliche Intelligenz

⁵⁴² BMBF = Bundesministerium für Bildung und Forschung

⁵⁴³ VDI nachrichten 09.04.2021: „Neues Gesamtbild“ – „Fokus: 10 Jahre Industrie 4.0“

Bei diesen Präsidialaufgaben ist zu fragen: **Wie stehen Präsident und Kanzler zueinander** (z.B. in der Wirtschaftspolitik)? Die Antwort ist nicht schwierig und ähnelt dem Verhältnis von Behördenchef (Landrat, BM) zum Hauptorgan (Volksvertretung, Rat). Beide haben gesamtpolitisch zu denken, also das Gesamtwohl zu verfolgen. Jeder soll mit seinen Mitteln beste politische Lösungen, d.h. technologische Konzeptionen entwickeln.

Über die Entwürfe oder Vorlagen entscheidet dann die Volksvertretung oder das Volk. Diese sind zu überzeugen, schon damit sie die Mittel zur Verwirklichung im Staatshaushalt bereitstellen.

Solch ein Wettbewerb ist übrigens praxiserprobt. In den klassischen deutschen Ministerien hatten jeweils zwei fähige Ministerialbeamte einen Gesetzentwurf unabhängig voneinander auszuarbeiten. Waren sie fertig, dann legten sie ihre Entwürfe dem Minister vor. Die Erörterung begann! Es geht nicht um Machtkämpfe, sondern nur um beste Lösungen!⁵⁴⁴

Dazu ein anderes Beispiel aus China. Bei einer Tagung der SRH-Hochschule Heidelberg am 27.02.2019 berichtete ein Redner, dass er vor über 20 Jahren in China eine kleine Firma besuchte. Sie bestand aus lauter EDV-Spezialisten. Diese arbeiteten stets in zwei völlig getrennten Gruppen an den gleichen Aufgaben zum Einsatz von KI für praktische Anwendungen. Der Name des Unternehmens war Huawei. Es ist heute die Weltmarke, vor der auch die USA zittern. Viele fürchten, dass über Huawei beim 5G-Mobilfunk das chinesische Ohr bei allem mithört.

Wettbewerb um die besten Ideen und Lösungen schadet nicht, sondern nützt. Entscheidend ist, dass Volk und Volksvertretung darüber wachen, dass die Umsetzung mit Augenmaß erfolgt – und Reformstau unterbleibt.

Der Präsident oder sein Strategiestab sollen nicht selbst forschen. „*Wer führt, darf nicht ausführen!*“ Er muss durch seine Generalstabsarbeit den Überblick haben, die Zusammenhänge und die Entwicklung erkennen. Er kann dann Wirtschaft und Bürger zu gemeinsamen Zielen führen.

Die Außen- und die Tagespolitik sind nicht sein Geschäft. Hier ist der Kanzler voll eingespannt. Außerdem muss der Präsident über dem Zeitgeist und der aufgeregten Tagespresse stehen. Politik bedeutet u.a., die Notwendigkeiten des Lebens gegen den Zeitgeist durchzusetzen. Der Clausewitz-Kenner Souchon bemängelt, was jeder Politiker kennt:

⁵⁴⁴ Heute läuft das ganz anders. Siehe später unter ‚6.3.3 Strategiefähigkeiten im Vergleich‘

„Die westliche Öffentlichkeit informiert sich meist aus denselben Quellen. Politische Entscheidungen, die sich mehr an der tagespolitischen Popularität des öffentlichen Meinungsbildes und weniger an den tatsächlichen Rahmenbedingungen und Ereignissen orientieren, gehen oft am Kern der Sache vorbei und scheitern. Praktische Beispiele für die Auswirkungen des Strategiedefizites werden sichtbar in Afghanistan⁵⁴⁵ und bei der Euro-Rettung. Diese negative Beurteilung kann auf fast alle Bereiche westlicher Regierungspolitik ausgedehnt werden.“⁵⁴⁶

Im Vergleich zu diesen neuen und wichtigen Aufgaben des Präsidenten werden die Repräsentationsaufgaben nicht wegfallen, aber deutlich in den Hintergrund treten. Das Volk soll ihn schon kennen und lieben. Doch bei guten Vorschlägen und Erfolgen wird es ihn auch schätzen.

⁵⁴⁵ Das schrieb Souchon im Jahr 2012. Doch es folgte ein Weiter-So bis zum bitteren Zusammenbruch 2021!

⁵⁴⁶ Souchon, Clausewitz, a.a.O., S. 47

6.3 Strategiestab des Präsidenten

Der Bundespräsident braucht zur Aufgabenerfüllung einen Stab. Stäbe beraten, bereiten vor, arbeiten aus, führen aus. Davon zu unterscheiden ist die Linie, der Führungsstrang. Das sind Politiker bzw. Entscheider, die führen und verantworten.⁵⁴⁷

Niemand kann allein und einsam eine umfassende Strategie oder politische Konzeptionen entwickeln und verwirklichen. Von den militärischen Strategen können wir lernen, dass dazu ein Generalstab nötig ist. Und wir können lernen, wie ein solcher Strategiestab aufgebaut ist (Aufbauorganisation), wie er zu führen ist und wie er arbeitet (Ablauforganisation).

Aus den Aufgaben des Präsidenten ergeben sich 5 Stabsgebiete (S 1-5):

- S 1 Sicherung des kulturellen Überlebens*
- S 2 Äußere und innere Sicherheit*
- S 3 Realwirtschaft*
- S 4 Geldwirtschaft*
- S 5 Soziale Sicherheit*

Die Befähigung der Berater im Stab ist entscheidend für die Qualität der Strategie, der Operationen und der taktischen Ausführung.

Wir vergleichen dabei drei Arten von politisch-strategischen Beratern:

- ministeriale Bürokraten (meist Juristen oder Parteifunktionäre)*
- gekaufte Berater (Beratungsgesellschaften, Anwaltskanzleien, Wissenschaftler)*
- Generalstabsoffiziere (beim Militär)*

Wir wollen genau prüfen, welche dieser drei Gruppen aufgrund ihrer Auswahl, Ausbildung, Fortbildung und Laufbahn sich am besten für den Stabsdienst beim Präsidenten eignet.

⁵⁴⁷ Beim Militär haben alle Kommandeure, die selbständig ein Gefecht führen können, also ab dem Bataillonskommandeur (BtlKdr), einen Stab.

6.3.1 Stabsgebiete

Um die strategischen Ziele des Bürgerstaats zu verfolgen und zu erreichen, sind viele und verschiedene Fachbereiche zu beherrschen.

Zuoberst geht es um das langfristige kulturelle Überleben Europas und seiner Nationen. Das ist im ersten Stabsgebiet zu bearbeiten:

S 1 Sicherung des kulturellen Überlebens

Der uralten Aufgabe „Schutz nach innen und außen“ widmet sich:

S 2 Äußere und innere Sicherheit

Der weltweite Wettlauf um Wohlstand und Technik ist Aufgabe des

S 3 Realwirtschaft

Ein eigenes Konfliktfeld ist der Kampf ums Geld, die finanzielle Macht:

S 4 Geldwirtschaft

Die Sicherung und das Überleben des Sozialstaats ist Aufgabe von

S 5 Soziale Sicherheit

Diese Stabsgebiete sind etwas genauer zu betrachten.

S 1 Sicherung des kulturellen Überlebens

Wenn wir es von der Ausbildung her betrachten, dann geht es hier um die Kultur-, Geistes- und Sprachwissenschaften. Das Überleben der europäischen Kultur, der Nationalsprachen und Deutsch als Wissenschaftssprache gehören dazu. Von Beginn an widmeten sich die Universitäten mit den theologischen und philosophischen Fakultäten diesem Bereich. Die Kunst als Teilgebiet der Kultur ist einzubeziehen.

Wir haben bis heute über Erziehung und Bildung den Auftrag, den kommenden Generationen unsere kulturellen Erkenntnisse und Werte weiterzugeben. Auch alles, was im Baustein „3. Vom Schulhaus zum „Haus für Familien“ abgehandelt wurde, gehört hierher.

Dann sind vom S 1 „Recht und Gerechtigkeit“, „Ethik und Ehrbarkeit“ zu bearbeiten, wie dies die rechts- und staatswissenschaftlichen Fakultäten seit langem tun; die auch zu den Geisteswissenschaften gehören.

Die Stabsstelle S 1 hat dazu ständig,

- die Lage fremder Kulturen und
- die Lage der eignen Kultur zu beurteilen.

Daraus sind strategische und operative Planungen zu entwickeln.

S 2 Äußere und innere Sicherheit

Der äußeren, aber weithin auch der inneren Sicherheit soll die Bundeswehr mit Streitkräften, Cyberwehr und Friedensheer dienen. Das ist eine Aufgabe von Organen des Bundes und Europas.

Ergänzt werden muss der Kampf um die innere Sicherheit, also gegen Terror und organisierte Kriminalität, durch die Polizei, Kripo und Justiz der Länder.

Auch hier sind die Weltlage und die eigenen Lage genau zu beurteilen, um strategische und operative Gegenmaßnahmen zu entwickeln.

S 3 Realwirtschaft

Hier sind die „Wurzeln des Wohlstands“ zu pflegen, also Erfindungen und Neuerungen (Invention und Innovation) oder mit andere Worten F&E (Forschung und Entwicklung) zu beurteilen. Denn das führt zu Arbeit, Wohlstand und zum „Mittelstand für alle“.

Die Naturwissenschaften und ihre Umsetzung in angewandte Technik sind hier das strategische und operative Arbeitsgebiet, d.h. von der Wissenschaft über die Technik bis zur Serienreife.

Dazu sind Wege, Maßnahmen und Institutionen zu finden, die Unternehmen, staatliche und private Forschungseinrichtungen, Hochschulen zu gemeinsamem Handeln zusammenführen. Wir können darin ein genossenschaftliches Zusammenwirken zur Verwirklichung von Wohlstand und Gemeinwohl sehen.⁵⁴⁸ Dazu gehört heute – bei einer Weltwirtschaft an den Grenzen des Wachstums – auch die Verknüpfung des Fortschritts mit der Nachhaltigkeit, mit Umwelt- und Klimaschutz.

Europa muss im 21. Jahrhundert im Technik-Wettlauf mit den übrigen Weltmächten bestehen können.

S 4 Geldwirtschaft

Hier geht es um eine Gemeinwohl orientierte Geldversorgung unserer Wirtschaft. Gründer, KMU und unsere Großunternehmen brauchen Wagnis-, Stabilisierungs- und Bestandskapital.

⁵⁴⁸ Ein altes deutsches Wort für Genossenschaft ist „Hanse“. Wir können von Hansewirtschaft sprechen.

Dabei sind sie vor den Finanzkapitalisten zu schützen, die nur hohe, kurzfristige Gewinne anstreben, dazu Firmen aufkaufen, zerlegen und verkaufen (Heuschrecken und Raubtierkapitalisten).

Das Verhalten der Zentralbanken, der Geschäftsbanken und der Schattenbanken ist genauestens zu beobachten. Ein ahnungsloses Hineinschlittern in Finanzkrisen wie 2007 / 2008 oder Euro-Krisen darf es nicht mehr geben.⁵⁴⁹

Wie bei aller Stabstätigkeit geht es auch hier um eine genaue, realistische Beurteilung der Weltlage und der eigenen Lage. Das ist die Voraussetzung für eine erfolgreiche strategische und operative Planung sowie für Gegenstrategien.

S 5 Soziale Sicherheit

Zur Lagebeurteilung gehört hier, die Armutfallen (Demografie, kein Schul-, Berufsabschluss usw.) genau zu analysieren und Gemeinwohl verträgliche Gegenstrategien zu erarbeiten.

Familienhilfen, auch des Friedensdienstes, und die Leistungsfähigkeit der Sozialversicherungen sind zu gewährleisten.⁵⁵⁰

Auch die Ziele Vermögen für alle und Wohlstand für alle Länder, um Armut und Fluchtursachen zu bekämpfen, sind hier zu bearbeiten.

Wieder sind die Weltlage und die eigene Lage sorgfältig zu beurteilen.

Daraus sind **politische Strategien** zu entwickeln. Es ist herauszufinden, wie der notwendige zeitgemäße Wandel auszusehen hat, damit wir Europäer langfristig in Frieden, Freiheit und Wohlstand gemäß unserer Kultur überleben können.

6.3.2 Strategielehre und -forschung – Vorbild Österreich

Strategie wird wie Führung nirgends gelehrt. Politiker, hohe Beamte und Wirtschaftsbosse sind i.d.R. als Juristen, Dipl.-Kaufleute, Lehrer oder sonst beruflich für die Ausführungsebene ausgebildet. Fach- und Hochschulstudien sind durchweg Sachbearbeiter-Ausbildungen (z.B. Ärzte, Steuerberater, Wirtschaftsprüfer). Strategie ist für politische,

⁵⁴⁹ Vgl. Hans Werner Sinn, *Kasino-Kapitalismus, Wie es zur Finanzkrise kam, und was jetzt zu tun ist*, Berlin 2009; Nouriel Roubini und Stephen Mihm, *Das Ende der Weltwirtschaft und ihre Zukunft*, Frankfurt/M 2010 (auch sehr lesenswert; Roubini war u.a. Berater bei US-Präsident Clinton)

⁵⁵⁰ Helmut Kohl meinte, er habe sich durch Norbert Blüms Zusicherung „Die Rente ist sicher!“ täuschen lassen, das Ausmaß der Misere nicht erkannt. So ist das eben, wenn Politiker, d.h. Laien, ohne Stabsarbeit urteilen.

wirtschaftliche und gesellschaftliche Berufe kein Lehrfach, obwohl alle dieses Wort ständig im Munde führen. Wieder sind ‚*Versuch*‘ und noch öfter ‚*Irrtum*‘ die gnadenlosen Lehrmeister.

Nur beim Militär wird seit je *Strategie* gelehrt, gelernt und geübt – wie es Fredmund Malik schon für die *Führung* erwähnt hat. Dabei brauchen diese Befähigungen nicht nur Offiziere, sondern gerade Politiker und sonstige Führungskräfte in Staat, Wirtschaft und Gesellschaft.

Das wurde seit 2001 in Österreich erkannt. Das Parlament, also der Nationalrat, setzte am 12.12.2001 die „Österreichische Sicherheits- und Verteidigungsdoktrin“ in Kraft. Daraufhin beauftragte am 09.02.2002 die Bundesregierung, den „Nationalen Sicherheitsrat“ mit der Koordinierung und Umsetzung eines **„Strategischen Führungslehrgangs“**. Eine interministerielle Arbeitsgruppe aus Kanzleramt und fast allen Ministerien wurde gebildet: Denn Strategie geht alle an.

„Unter Vorsitz des Bundeskanzlers wurde in der Ministerratssitzung vom 09.02.2002 der Vorschlag angenommen, die Landesverteidigungsakademie mit der Planung, Vorbereitung und konkreten Durchführung des Strategischen Führungslehrgangs zu beauftragen.“⁵⁵¹

Damit war diese Einrichtung nicht nur hochrangig beschlossen, sondern auch für Führungskräfte weit über das Militär hinaus zuständig. Sie richtet sich an die „strategischen Entscheider (Minister)“ und deren „Entscheidungsgehilfen (hohe Beamte, Berater)“.

„Nachdem die große Masse der politischen Akteure, aber auch die o.a. Berater, während ihrer Ausbildung keine formelle Lehre in „Strategie“ erhalten haben, müssen sie ihr erforderliches Wissen non-formal bzw. informell erwerben. Eine andere Möglichkeit wurde mit dem Strategischen Führungslehrgang der Bundesregierung eröffnet.“⁵⁵²

Dabei wird gründlich und auf der ganzen Strategielehre aufgebaut – bis zur klassischen Führungslehre wie sie sich „spätestens mit dem Ende der Napoleonischen Kriege herauskristallisiert“ hat. (S. 160) Wie stets ist Clausewitz dabei.⁵⁵³

⁵⁵¹ Thomas Pankratz, Andreas Rotheneder, Jürgen Wimmer, Strategielehre und -forschung im Österreichischen Bundesheer, in: Wolfgang Peischel (Hg.), Wiener Strategie-Konferenz 2017, Norderstedt 2018, S. 157 ff (168) Bundeskanzler war Wolfgang Schüssel, Ministerrat entspricht Kabinettt.

⁵⁵² Thomas Pankratz u.a., Strategielehre, a.a.O., S. 167

⁵⁵³ Näheres bis hin zur Kurzvorstellung der Lehr-Module bei Thomas Pankratz u.a., a.a.O., S. 157 ff.

Zu diesem Umfeld gehört die seit 1808 bestehende **Österreichische Militärische Zeitschrift** (ÖMZ), die im Auftrag der Republik Österreich vom Landesverteidigungsministerium herausgegeben wird. So war es nur ein folgerichtiger Schritt, dass der Chefredakteur der ÖMZ, Wolfgang Peischel, ab 2016 die **Wiener Strategie-Konferenz** ins Leben rief und seither jährlich ausrichtet.

Die Zielsetzung ist „eine vom *deutschen Sprachraum* ausgehende, im Hinblick auf Vortragende und Teilnehmer aber hochrangig besetzte, *internationale* Strategieentwicklungs- und Diskussionsplattform zu schaffen“.⁵⁵⁴

Zielgruppe sind „Lehrende und Forschende in der höheren militärischen sowie zivilen Führungsausbildung und an zur Entscheidung bzw. Strategieberatung berufene Verantwortungsträger aus Politik, Diplomatie, hoheitlicher Verwaltung, privatwirtschaftlicher Unternehmensführung, Sicherheitsexekutive und oberer militärischer Führung.“ Die Konferenz-Berichte sind wahre Lehrbücher in Strategie.

Etwas fehlt dort. Es sind Vorschläge zur Bildung von Strategiestäben bei den politischen Entscheidern. Denn beim Militär hat wie gesagt jede Führungsebene einen Stab. Die hohen Politiker haben große Beamtenapparate wie das „Kanzleramt“ bzw. die „Staatsministerien“ in den Ländern; und jeder Minister führt ein großes Ministerium.

Doch deren Arbeitsergebnisse befriedigen Kanzler und Minister offensichtlich nicht. Daher gab deutsche Bundesregierung seit 2017 mehr als eine Milliarde Euro für externe Beratung aus, was auch die Rechnungsprüfungsämter in Bund und Länder regelmäßig kritisieren.⁵⁵⁵ Allein im Jahr 2019 waren es mehr als eine halbe Milliarde. Dabei sind rund 18.000 Mitarbeiter im Kanzleramt und den Bundesministerien beschäftigt.⁵⁵⁶ Diese Ministerialbeamten sind überwiegend, aber nicht nur Juristen. Dazu wollen wir gleich die Strategiefähigkeiten von Juristen, gekauften Beratern und Generalstäblern vergleichen.

Zuvor werfen wir noch einen Blick auf die Wiener Strategie-Konferenz. Sie beschäftigte sich 2017 die Frage: **Ist Strategie lernbar?**

⁵⁵⁴ Wolfgang Peischel, Wiener Strategie-Konferenz 2017, S. 9 Vorwort des Hg. *Kursiv* wie im Original

⁵⁵⁵ <https://www.spiegel.de/politik/deutschland/bundesregierung-zahlte-seit-2017-mehr-als-eine-milliarde-fuer-externe-berater-a-ca9fa226-774f-430f-aa88-d2117d20cdf2>

⁵⁵⁶ RNZ, 01.02.2020

Damit beschäftigt sich die Führungslehre seit über 2000 Jahren. Sind Anlage und Vererbung oder Ausbildung und Erfahrung entscheidend? Konservative Menschen sehen meist in der Vererbung, Linke stets in der Umwelt und Ausbildung den Hauptgrund für Befähigungen. Erste Antworten liefert die Zwillingsforschung. Danach beruhen mathematische Fähigkeiten zu mehr als 50 % auf ererbter Begabung, bei sprachlicher Gewandtheit ist es umgekehrt.⁵⁵⁷ Clausewitz sieht in der Begabung *und* Erfahrung die wichtigsten Erfolgsvoraussetzungen für den Feldherrn.

Zweifellos sind die ganz großen Heerführer wie Perikles, Alexander, Napoleon auch Naturtalente. Doch gut ausgesuchte und ausgebildete Generalstäbler können es, wie wir sehen werden, nahezu ausgleichen.

Der Geschichtsschreiber Thukydides⁵⁵⁸ beschreibt Perikles so:

„... durch eigene Klugheit allein, weder irgendwie vorbelehrt oder nachbelehrt, war er mit kürzester Überlegung ein unfehlbarer Erkennen des Augenblicks und auf weiteste Sicht der beste Berechner der Zukunft. ... das Bessere oder Schlechtere konnte er im noch Ungewissen am besten voraussehen. ... durch die Macht seiner Anlage, fast ohne Schulung, war dieser Mann fähig wie keiner, aus der Eingebung des Augenblicks das Entscheidende zu treffen.“⁵⁵⁹

Clausewitz sagt es allgemein: „*Große Stärke des Charakters und Willens sowie große Klarheit und Sicherheit des Geistes*“ zielen mehr auf Vererbung.⁵⁶⁰ Doch die Übung und Erfahrung sind bei ihm gleichwertig:

„So wie den Weltmann⁵⁶¹ nur der fast zur Gewohnheit gewordene Takt seines Urteils immer passend sprechen, handeln und sich bewegen läßt, so wird nur der kriegserfahrene Offizier bei großen und kleinen Vorfällen ... immer passend entscheiden und bestimmen. Durch diese Erfahrung und Übung kommt ihm der Gedanke von selbst: das eine geht, das andere nicht.“⁵⁶²

Mit der Frage, ob Tugend und Charakter lernbar sind, beschäftigen sich Europäer seit über 2000 Jahren. Aristoteles (384 - 322 v. Chr.) war überzeugt, dass durch Üben von tugendhaftem Verhalten dieses zur Gewohnheit wird. Und moralische Tugenden können nach ihm gelehrt werden. Der Mensch ist nach Aristoteles weder gut noch böse. Durch

⁵⁵⁷ Dieter E. Zimmer, Experimente des Lebens, Zürich 1989 (über Zwillingsforschung, S. 49 ff)

⁵⁵⁸ Lebte von 454 bis ~399 v. Chr. – Nicht der gleichnamige Feldherr und Gegenspieler von Perikles.

⁵⁵⁹ Ähnlich Thomas Pankratz, Wiener Strategie-Konferenz 2017, a.a.O., S.166 f (nach Harry Yarger)

⁵⁶⁰ Clausewitz, Vom Kriege, a.a.O., S. 150

⁵⁶¹ ‚Weltmann‘ i.S.v. ständischem ‚honnête homme‘ [= weltgewandter Aristokrat]

⁵⁶² Clausewitz, Vom Kriege, a.a.O., S. 79

Erziehung ist es ihm möglich, Tugenden wie Mut, Mäßigung, Gerechtigkeit, Großzügigkeit usw. zu erwerben.⁵⁶³

Wenn die Kräfte des Geistes und Charakters so wichtig sind, dann ist Strategie nur bedingt lernbar. Es müssen schon Begabung, Ausbildung und Erfahrung zusammenkommen. Die sorgfältige Auswahl der Bewerber wird entscheidend.

Ein Strategie sollte folgende Befähigungen besitzen:

- Er lebt in der gegenwärtigen Lage und beurteilt sie ständig und kritisch.
- Er kennt vertieft die einschlägige Vergangenheit und Geschichte.
- Er weiß um die Gefahr ideologisch-weltanschaulicher Voreingenommenheit.
- Er lotet möglichst umfassend die Handlungsmöglichkeiten der Zukunft aus.
- Er besteht im Chaos und ringt sich trotz Unsicherheit zur Entscheidung durch.
- Er setzt das in klare und verständliche Aufträge für die Ausführung um.⁵⁶⁴

„Strategie ist eindeutig Aufgabe der oberen bzw. obersten Führung, egal ob es sich hierbei um den militärischen, wirtschaftlichen oder politischen Bereich handelt.“ (Thomas Pankratz) Nur in Österreich gibt es heute dazu eine systematische und strukturierte Aus- und Fortbildung. Aus den verschiedenen Ministerien kommen dabei die meisten Teilnehmer.⁵⁶⁵

Dazu wollen wir nun die Strategiefähigkeiten von Juristen, gekauften Beratern und Generalstäblern vergleichen. Denn die fachlich-berufliche Prägung sitzt stets sehr tief. Die Frage bleibt, ob einige Lehrgänge die Mängel beseitigen können oder ob lebenslange Weiterbildung nötig ist.

Auch hier werden „nur“ die Politikberater in den Blick genommen (Ministerialbeamte, gekaufte Berater u.ä.). Was fehlt, sind die Politiker selbst, also Kanzler und vor allem Minister. Ihre Strategiefähigkeit ist – wie Kenner oder Insider wissen – noch viel schlechter.⁵⁶⁶ Gabor Steingart beklagt es im Hinblick auf die Wirtschaftskompetenz:

*„Einer der Gründe für diese ungleiche Entwicklung [gegenüber den USA], die sich ständig beschleunigt, könnte das Fehlen von ökonomischer Kompetenz in der deutschen Politik sein; wobei es in Berlin schon als unschicklich gilt, diesen Sachverhalt so direkt zu thematisieren. ... Ausgerechnet in Europas größter Volkswirtschaft bevölkern Verwaltungsjuristen, Lehrer und Bummelstudenten die politischen Schaltzentralen.“*⁵⁶⁷

⁵⁶³ Robert Schmidle (US-General), Kann Strategie gelehrt werden? Wiener Strategie-Konferenz 2017, S. 122

⁵⁶⁴ Ähnlich Thomas Pankratz, Wiener Strategie-Konferenz 2017, a.a.O., S.166 f (nach Harry Yarger)

⁵⁶⁵ Thomas Pankratz u.a., Wiener Strategie-Konferenz 2017, a.a.O., S. 172

⁵⁶⁶ Siehe Beispiele im „Bürgerstaat“ unter „7.3.5 Die Parlamentsdemokratie“

⁵⁶⁷ Gabor Steingart, Morning Briefing, 09.02.2022 –Die einzige Ausnahme scheint Friedrich Merz (CDU) zu sein.

6.3.3 Strategiefähigkeiten im Vergleich

Juristen

Seit der Entstehung des modernen Staats, des Polizeistaats, wurden vor allem rechtlich gebildete Staatsdiener zur Stütze der Herrscher. Dabei drang einmal das römische Recht über die Universitäten aus Italien in die Ausbildung ein. Dann entwickelten die Staatsgelehrten an unseren Universitäten noch die Polizeiwissenschaften [Verwaltungslehre] *und* die Kameralistik [Finanz- und Wirtschaftslehre].⁵⁶⁸ *Beide* Lehren wurden zu Grundlagen der Politik des monarchischen Wohlfahrtsstaats.⁵⁶⁹

Mit dem Sieg des Liberalismus endete der Polizeistaat samt seiner wissenschaftlichen Theorien. So verengte sich ab der Mitte des 19. Jahrhundert die Juristenausbildung.⁵⁷⁰ Sie blieb aber grundsätzlich Voraussetzung für den Staatsdienst.⁵⁷¹ Weggefallen sind die finanz- und wirtschaftswissenschaftlichen Inhalte. Der liberale Staat braucht nach seinem Verständnis keine Wirtschaftspolitik. Doch Volkswirte, bis Anfang des 20. Jahrhunderts noch als „Schmalspurjuristen“ belächelt, füllten langsam die Lücke.⁵⁷² Im öffentlichen Dienst blieb das Juristenprivileg bis heute. Juristen, auch Richter wissen alles, können alles – meinen sie.

Die Schwächen der Juristenausbildung für den Stabsdienst sind heute:

- Keine betriebs- und volkswirtschaftlichen Grundkenntnisse (z.B. kaum Verständnis für Kosten, für Wirtschaft und Technologie)
- Reine Sachbearbeiterausbildung (keine Führung, Organisation)
- Erziehung zum Paragrafen-Pedanten, zum Detailfanatiker (zu kurz kommen Überblick, Zusammenhänge, Strategie)⁵⁷³

⁵⁶⁸ In Frankreich entsprach der Merkantilismus [= Handelslehre] von Jean-Baptiste Colbert unserer Kameralistik.

⁵⁶⁹ Hans Maier, Die ältere deutsche Staats- und Verwaltungslehre (Polizeiwissenschaft). Ein Beitrag zur politischen Wissenschaft in Deutschland, Neuwied / Berlin 1966; Michael Stolleis, Geschichte des öffentlichen Rechts in Deutschland, 1. Bd. Reichspublizistik und Policywissenschaft 1600 – 1800, 2. Bd. Staatslehre und Verwaltungswissenschaft 1800 – 1914, München 1988 und 1992; Gustaf Klemens Schmelzeisen, Polizei- und Landesordnungen (2 Halbbände), Reich und Territorien, Köln 1968

⁵⁷⁰ Noch Wilhelm Joseph Behr (Prof. und Bürgermeister in Würzburg, Sprecher der Liberalen im 1. Bay. Landtag 1819) lehrte Lehens-, Polizei- und Staatsrecht. Er verfasste 1848: Allgemeine Polizei-Wissenschaftslehre, 2. Bd.

⁵⁷¹ Klaus-Peter Schroeder, Eine Universität für Juristen und von Juristen: Die Heidelberger Juristische Fakultät im 19. und 20. Jahrhundert, Tübingen 2010

⁵⁷² Die VWL blieb meist in der Rechts- und staatswissenschaftlichen Fakultät; anders Uni Mannheim, die aus einer städt. Handelshochschule hervorging und sich als besonders gute, mathematische Wirtschafts-Uni sieht.

⁵⁷³ „Man muss das Ganze stets vor seinen Teilen sehen“ (Scharnhorst), zitiert nach: HDv 100/1 (TF 1962), S. 11

- Zu den Schwerpunkten Privat-, Straf- und öffentliches Recht kommen heute EU-Recht und eine unbewältigbare Stofffülle (vgl. über 20 schnell auseinanderstrebende Fachanwaltsgebiete)
- Für den Verwaltungsdienst nötige Fachkenntnisse kommen beim 1. und 2. Staatsexamen zu kurz (Schwerpunkt Richterausbildung)
- Rechtsgeschichte und -politik kommen zu kurz (kein Überblick).

Wer in einem Strategiestab erfolgreich arbeiten will, der benötigt zuvorderst zwei Befähigungen: Er oder sie muss (1.) **strategisch denken** können, d.h. zuerst den Überblick haben und Zusammenhänge erkennen. Dabei sind Einfallsreichtum und schöpferisches Denken unverzichtbar. (2.) Muss sie oder er **Menschen führen** können. Es zeigt sich, dass weder die Ausbildung noch die Auswahl und auch nicht die Laufbahn der Juristen diese Befähigungen fördern.

Ausbildung und Auswahl der Juristen

Die heutige Juristenausbildung ist vor allem auf die Richterlaufbahn zugeschnitten. Das gilt noch mehr für die Referendarzeit und die Zweite Staatsprüfung. Dabei werden die aller wenigsten Juristen Richter. Seit den 1970er Jahren wird daher über Reformen, z.B. einstufige Juristenausbildung (kein 2. Staatsexamen) gestritten. Alle Reformversuche (z.B. Konstanzer Modell) konnten die altgedienten „Volljuristen“ und die Richterlobby bis heute verhindern.⁵⁷⁴

Richter beschäftigen sich ausschließlich mit umstrittenen Einzelfällen, die sich bereits ereignet haben (z.B. erfolgte Rechtsverletzungen). Sie haben weder Führungsaufgaben noch strategischen Entscheidungen zu bewältigen. Entsprechend ungeeignet ist die Ausbildung für Stabsarbeit.

Gemäß den Examensnoten erfolgt dann die Auswahl der Juristen für den Staatsdienst. Eine Überprüfung der Eignung zum Führen oder strategischen Denken erfolgt nicht. Wer einmal im höheren Verwaltungsdienst ist, der muss sich auf diesen Gebieten auch nicht bewähren. Er ist Lebenszeitbeamter.

Schon als Regierungsassessor (Berufsanfänger im Landratsamt) merkte ich sofort, dass ich ganz vieles als Student und erst recht als Gerichtsreferendar gelernt hatte, das ich nun überhaupt nicht brauchte.

⁵⁷⁴ Volljurist und damit allseits anerkannter Jurist ist nur, wer beide Staatsexamen hat.

Andererseits fehlten zunächst sehr viele Kenntnisse im öffentlichen Recht, die ich sofort zur täglichen Arbeit benötigte. Zum Glück hatte ich beim Militär gelernt, wie man gute Unteroffiziere (z.T. weltkriegserfahrene) und nun gute Beamte des gehobenen Dienstes durch Auftragstaktik und Einbeziehung in die Entscheidungsfindung einsetzt.⁵⁷⁵ So startete ich problemlos und hatte sofort die Sympathie der ernstgenommenen Sachbearbeiter und Amtsleiter.

Laufbahn

Sind schon **Ausbildung** und **Auswahl** nicht zielgenau, so ist auch die **Laufbahn** nicht zielführend. Denn der öffentliche Dienst kennt nicht wie das Militär aufeinander aufbauende Führungs- oder Verwendung-Lehrgänge (wie zum Gruppen-, Zug-, Kompanie- und Bataillonsführer, Generalstabsausbildung oder zum Schirrmeister, Rechnungsführer u.ä.). Wir können sagen, die systematische Fort- und Weiterbildung in Verwendung *und* Führung fehlt. Bei den meisten Hochschulausbildungen glaubt man irrigerweise bis heute, man habe im Studium gelernt, was man lebenslang zur Berufsausübung brauche. Das wird zwar langsam als Fehler erkannt, aber weder die Universitäten noch die politischen Verantwortungsträger bieten die nötigen zielgenauen Lehrgänge an.

Weil die Leute jeweils „ins kalte Wasser“ geworfen werden, wehren sie sich heftig gegen Umsetzungen oder Versetzungen. Ich hatte Kollegen, die begannen ihre Laufbahn im einen Ministerium und beendeten sie dort, einige sogar im gleichen Fachgebiet. Das ist der sicherste Weg zum Fachidioten, Pedanten und verknöcherten Bürokraten. Statt dem Überblick und den Zusammenhängen werden die Einzelheiten und Absonderlichkeiten gepflegt und gesucht. Wer ganz im „System“ oder seiner „Theorie“ verwurzelt ist, dem gehen schöpferisches Denken und neue Ideen (Kreativität und Innovation) völlig ab. Für ihn ist alles Leben Wiederholung, nicht Problemlösen wie Karl Popper fordert.⁵⁷⁶

Auch in Kommunen sind Umsetzungen (Job-Rotation) ganz unbeliebt und weithin unüblich. „Unser Sachgebiet ist so schwierig. Die Einarbeitung dauert so lang. Umsetzungen sind ganz kontraproduktiv.“⁵⁷⁷ Diese Meinung ist falsch. Hilfen sind hier Weiterbildung, Einsatz als

⁵⁷⁵ Vgl. G. Pfreundschuh, Führung im öffentlichen Dienst, in: Baden-Württembergische Verwaltungspraxis, 1986

⁵⁷⁶ Karl Popper, Alles Leben ist Problemlösen, Über Erkenntnis, Geschichte und Politik, München 1994

⁵⁷⁷ Das wurde mir als jungem, Umsetzungen durchführenden Landrat entgegengehalten. Doch spätestens alle fünf Jahre erfolgte ein Arbeitsplatzwechsel. In anderen Bundesländern ist oft zustimmungspflichtig (Pers.Rat).

Stellvertreter, aufeinander aufbauende Karriere-Schritte, amtsinterne Ausschreibung aller zu besetzenden Stellen usw. Das bringt Bewegung, Schwung und Erfolgslust. Letztlich wären „Lehrgänge“ auszuarbeiten.

Ist schon die **Laufbahn der Fachkräfte** unprofessionell, so ist jene der **Führungskräfte** geradezu laienhaft. Führung wird wie gesagt nie und nirgends gelernt.⁵⁷⁸ Nach Gefühl und Temperament führen die höheren Beamten ihre Amts- bzw. Abteilungsleiter oder gar als Amtschef (Ministerialdirektor) ein ganzes Ministerium.⁵⁷⁹ In vielen Köpfen steckt die sonderbare Vorstellung, daß jeder gute Jurist wie jeder bessere Politiker alles kann. Führungsaufgaben werden dann am „gerechtesten“ nach dem Altersgrundsatz (Anciennitätsprinzip) vergeben. Die im Rechtsstaat geforderte „Besten-Auswahl“ unterbleibt.⁵⁸⁰ – Und die Politiker handeln nach den Grundsätzen des Machtkampfs. Politische Loyalität oder gefühlte Konkurrenz entscheiden.⁵⁸¹ Ämterpatronage ist eine der Folgen.

Am meisten müsste in den Ministerien von Juristen und Politikberatern **Strategiefähigkeit** verlangt werden. Dort sollte es fast nur um politische Strategien und deren operative Umsetzung gehen. Um das kennenzulernen, bewarb ich mich nach der Landratsamtszeit 1977 im Stuttgarter Ministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Umwelt (Melu). Mit Bedacht ging ich nicht ins Regierungspräsidium (RP). Denn das RP ist vor allem Widerspruchs- und Rechtsaufsichtsbehörde. Alle Rechts- und Fachaufsicht über die Ausführung sollte dort stattfinden. Im Ministerium erwartete ich dagegen Politik und Strategie (z.B. für Landwirtschaft und Umwelt).

Doch im Referat „*Verbraucherangelegenheiten, Absatzförderung*“ der Abteilung „*Markt und Ernährung*“, dem ich vom 18.07.1977 bis 31.12.1978 angehörte, hatte ich fast nichts bis gar nichts zu tun. Dabei hatte mich der Referatsleiter damit empfangen, dass er vom Gegenteil sprach. Mit festen Dienstzeiten könne ich nicht rechnen. Überstunden seien normal und könnten nicht abgefeiert werden usw.

⁵⁷⁸ Vgl. 4.5.2 Führungsgrundsätze im Bürgerstaat

⁵⁷⁹ Zum Verständnis: unter dem Minister, damals Gerhard Weiser, leitete der Ministerialdirektor Sabel das ganze Haus. Vor Ministerrunden traf sich die Runde der Ministerialdirektoren zur Vorbesprechung. Die Abteilungen (1 bis 8) führten Ministerialdirigenten, die Referatsleiter waren Leitende oder schlichte Ministerialräte. Im Ministerium zu arbeiten, war für alle wichtig und bedeutungsvoll. Dazu gab es für alle die Ministerialzulage.

⁵⁸⁰ Michael Sachs, Grundgesetz

⁵⁸¹ Gut beschrieben bei Robin Alexander, Machtverfall, a.a.O.

Gemäß dienstlicher Beurteilung (20.6.1978) hatte ich wichtige Aufgaben:

- a. Betreuung Ernährungswirtschaft (Ernährungsindustrie u. -handwerk, Lebensmittelhandel), Qualitätsförderung u. Qualitätszeichenarbeit, Verbundprogramme)
- b. Exportförderung u. –beratung, Messen u. Verkaufsförderung im Ausland, Exportgemeinschaften.

Die wichtigen „Verbraucherangelegenheiten“ (vgl. Referatsbezeichnung) nahm eine Ernährungsphysiologin als Einzelkämpferin wahr. Sie reiste im Ländle herum, erklärte in Kleinveranstaltungen „gesunde Nahrung“ oder schrieb dazu etwas. Das war weder strategisch noch operativ wirkungsvoll. Ich selbst hatte mit der Ernährungswirtschaft und allem unter a.) Genannten nie Kontakt. Die Exportförderung beschränkte sich auf die Teilnahme des Landes an Messen und Ausstellungen; uns bedeutete das vor allem und nur Standbetreuung.

Mein Referatsleiter war ein Dauer-Fernsprecher. Oft saß ich bei einer Rücksprache bis zu einer Stunde vor ihm und hörte mir – aus meiner Sicht – unwichtige Gespräche mit Firmenchefs an. Diese wollten bei Messen und Ausstellungen einen Verkaufsstand haben. Mein Referatsleiter entschuldigte sich dann für die lange Wartezeit. So sei es eben, wenn man „viel G’schäft hätt“.

Doch ich lag ihm ständig im Ohr, weil ich zu wenig „G’schäft“ hatte. Er beruhigte stets: „Warten Sie nur! Sie werden sehen, es gibt noch viel für Sie zu tun.“ Damit meinte er die Messen und Ausstellungen, die das Landes-Wirtschaftsministerium ausrichtete. Unsere Verkaufstheke mit heimischen Erzeugnissen vom Wein über Schinken bis Käse war stets ein Anziehungspunkt. Die Firmen-Auswahl war seine Chefsache. Mir fiel nur auf, dass es immer dieselben waren. Und ich fragte mich: Was ist daran politisch-strategische oder langfristig wirkungsvolle Förderung?

Im Ernährungsministerium hatten wir mit einer Besonderheit zu kämpfen. Das Land hat praktisch keine Zuständigkeiten im Agrarsektor. Alles wurde bis ins Einzelne in Brüssel geregelt, ein kleiner Rest in Bonn.⁵⁸²

⁵⁸² Berge von Zeitschriften mit ellenlangen EU-VO, EU-Richtlinien usw. kamen täglich in Laufmappen auf den Schreibtisch. Marmelade durfte nicht mehr so heißen, es gab für Gurken Form- und Normvorschriften. Und keinen störte es. Ich ärgerte mich zu Tode. Denn ich kam aus einer anderen Welt mit Auftragstaktik und Subsidiarität, mit föderaler Gewaltenteilung und kommunaler Selbstverwaltung usw.

Doch dafür hatten wir im Stuttgarter Ministerium drei überbesetzte Landwirtschafts-Abteilungen.⁵⁸³

Ich erlebte schlafende Ministerialräte mit einem leeren Blatt Papier und gespitzten Bleistift vor sich, weil ich nach dem Türanklopfen zu schnell ins Zimmer trat. Doch als ich in meiner Landratszeit wieder einmal beim Personalreferenten Dr. Hink vorbeischaute, klagte er sehr. Er müsse schon wieder Personal einsparen. „Doch aus einer ausgepressten Zitrone kommt einfach kein Saft mehr raus.“

Das sah mein Abteilungsleiter Kuhn anders und besser.⁵⁸⁴ Wir unterhielten uns öfter über die schreibwütige Bürokratie und waren einer Meinung. „Bürokratie, sagte Kuhn, können Sie nur durch Halbierung des Personals abschaffen. Dann wird nur noch das Wichtige gemacht.“ Denn viele Ministeriale ohne Bedeutung verschaffen sich mit endlosen DVO (Durchführungsverordnungen) und Richtlinien Wichtigkeit (Aktionismus).

Heute sehe ich es so: Die Ministerien sollten Beraterstäbe für die Politik sein. Da geht es um Strategie, die Gestaltung des zeitgemäßen und notwendigen Wandels und um das langfristige Überleben in Frieden und Freiheit bei angemessenem Wohlstand. Nur solche politische und operative Arbeit gehört ins Ministerium. Das sind Entscheidungen für die Zukunft. Wo wegen fehlender Zuständigkeit nichts zu entscheiden ist (z.B. Agrarpolitik), bedarf es keiner Ministerialbürokratie. Ich hätte die übrigen Aufgaben (z.B. Umwelt) ins Wirtschafts- oder andere Ministerien eingegliedert. Es gibt auch kein bayerisches Verteidigungsministerium.

Hinzu kommt noch etwas. Wer einmal im Ministerium sitzt, bleibt immer dort, oft auf dem gleichen Dienstposten.⁵⁸⁵ Das ist bequem und macht einem zum Fachidioten. Solche Spezialisten lernte ich kennen. Wenn der Minister etwas sagte, dann meinte unser ewiger Wasserrechtler: „Herr Minischder, des ischt rechtlich unmöglich.“ Und vom verärgerten

⁵⁸³ Siehe Behördenverzeichnis Baden-Württemberg, a.a.O., S. 325 ff: Abt. 2 Landwirtschaft mit 8 Referaten; Abt. 3 Landwirtschaftliche Vermarktung mit 4 Referaten; Abt. 4 Agrarordnung, Ländlicher Raum mit 6 Referaten.

⁵⁸⁴ Kuhn war-Leiter der Abt. 6 Umwelt, in der Abt. 3 Markt war Dr. Pelka Abt.-Ltr. Beide waren fähig Ministeriale.

⁵⁸⁵ Außerdem gibt es im Ministerium ein „Ministerialzulage“. Darauf will niemand verzichten. Doch genau diese gehört abgeschafft.

Minister hörte man dann: „Ich brauch‘ Juristen, die mir sagen, wie’s geht, nicht solche, die nur wissen, warum es nicht geht.“⁵⁸⁶

Es wäre ganz wichtig, dass alle Beamten des Ministeriums zeitweise in der mittleren und unteren Führungsebene eingesetzt werden. (Das müssen z.B. auch Generalstäbler.) Damit erlebten sie, wie schwierig ihre „komplexen“ [= wirren] Verordnungen und Richtlinien in der Praxis oft auszuführen sind. (z.B. „Grundstücksverkehrsgenehmigungszuständigkeitsübertragungsverordnung, amtlich abgekürzt: GrundVZÜV). Sie erlebten auch wie langwierig und umständlich Genehmigungsverfahren sind, weil zu viele Tatbestandsmerkmale zu prüfen sind. Jeder Prüfpunkt kostete Arbeitszeit und damit Geld. Bei neuen Gesetzen heißt es oft: „Zusätzliche Kosten: keine!“ Das ist völlig falsch.

Wir lernten in der Offiziersausbildung: „Im Krieg hat nur das Einfache Erfolg. ... Das Einfache zu erkennen und selbst den einfachen Plan im Gefecht auszuführen, ist gewöhnlich schwierig.“⁵⁸⁷ Ich wandelte das ab: **„In der Praxis hat nur das Einfache Erfolg.“** So arbeitete ich auch.

Gesetze, Verordnungen, Erlasse usw. sind in der Verwaltung das, was beim Militär Befehle sind. Zu **Sprache** der Befehle heißt es:

„Die Sprache des Befehls muß einfach und verständlich sein, Klarheit ist wichtiger als formgerechte Abfassung. ... Nichtssagende Ausdrücke und Redewendungen verleiten zu halben Maßnahmen. Übertreibungen stumpfen ab. Der Befehlende muss sich in die Lage des Empfängers versetzen und seine Befehle dem Verständnis, unter Umständen seiner Eigenart anpassen.“⁵⁸⁸

All dem entspricht weder unsere Amts- noch Gesetzessprache.⁵⁸⁹

Nun gelang es mir nach verhältnismäßig kurzer Zeit aus der Abteilung 3 (Markt und Ernährung) ins die Abteilung 6 (Umwelt) und hier sogar ins wichtige Referat 1 (Umweltpolitik) zu gelangen. Referatsleiter war der Leitende Ministerialrat Dr. Pfeifer, sehr kluger Kopf, der mit Herzblut dem Umweltschutz verpflichtet war. Jetzt wird alles besser – dachte ich.

⁵⁸⁶ Malik, Führen, a.a.O., S. 75 „Viele begründen gut, was *nicht* geht. Mein Vorschlag ist, sich damit nicht lange aufzuhalten. Manager müssen ihre Kraft, Energie und Aufmerksamkeit auf jene Dinge richten, die *gehen*.“

⁵⁸⁷ HDv 100/1 (TF 1962), Ziff. 67; vgl. auch Eike Middeldorf, Führung und Gefecht, Frankfurt /M. 1968, S. 51

⁵⁸⁸ HDv 100/1 (TF 1962), Ziff. 114

⁵⁸⁹ G. Pfreundschuh, Die deutsche Sprache – klar und verständlich, Heidelberg 2014 (mit Beispielen der Praxis)

Doch ich hätte gewarnt sein müssen. Denn zuvor hatte mir mein bisheriger Abteilungsleiter Dr. Pelka (Abt. 3) das Buch von Herbert Gruhl „Ein Planet wird geplündert“ empfohlen.⁵⁹⁰ Er war ein sehr honoriger Ministerialer, mit dem ich gern über alles und auch die Umwelt sprach. Er meinte: *„Sagen Sie bitte niemand im Haus, dass ich Ihnen den „Gruhl“ empfohlen habe. Er ist hier geächtet; aber alles, was er schreibt, stimmt.“*

Schon meine Eltern waren sehr naturverbunden. Doch bei den Grünen störte mich, dass der KBW (Kommunistische Bund Westdeutschlands) samt Maoisten⁵⁹¹ geschlossen zu ihnen gegangen war. Schon bei den Heidelberger Strafprozessen wegen Widerstands (1968-Kawalle) war ich einigen Rebellen wie Joscha Schmierer⁵⁹² oder Horst Mahler begegnet.⁵⁹³ Aus München kannte ich den späteren Terroristen Rolf Pohle, mit dem ich vor der Uni einige Male heftig diskutiert und gestritten hatte.

Meine neue Stelle war frei geworden, weil der Regierungsdirektor Eckert als parlamentarischer Berater zur CDU-Fraktion in den Landtag gewechselt war. Umweltschutz wurde – trotz der Verdammung von Gruhl – immer wichtiger. Die „Grünen“ standen vor ihrer Gründung (1980). Trotzdem war unser Referat auf verlorenem Posten. Denn in Stuttgart residierte in der Marienstraße zwei Häuser oberhalb des Ministeriums der Bauernverband. Was dort durchfiel, war auch bei Minister Gerhard Weiser, „dem gelehrten Bauer aus Mauer“,⁵⁹⁴ gestorben. Wir erlebten Lobbyismus hautnah. Ökologischer Landbau u.ä. waren ganz tabu.

Unser Referat sollte nun für den Minister ein Buch zum Umweltschutz entwerfen. Unser Dr. Pfeifer ging mit Eifer ans Werk. Es gab im Haus leider viele ebenso eifrige wie linientreue Nachwuchsbeamte. Einer meinte, als er erste Entwürfe sah: „Das ist ganz untragbar. Der Pfeifer vertritt ja anthroposophische Gedanken.“ Ich meinte erstaunt: „Es kommt doch nur drauf an, ob’s richtig ist oder nicht. Überall gibt’s passende oder unpassende Ansichten.“

⁵⁹⁰ Herbert Gruhl, Ein Planet wird geplündert, Die Schreckensbilanz unserer Politik, Frankfurt /M. 1975 – Gruhl war Bundestagsabgeordneter der CDU, aber 1978 aus der Partei gedrängt worden, was heute viele sehr bedauern. „Wer zu spät kommt, den bestraft das Leben.“ (Gorbatschow)

⁵⁹¹ Zu Mao kannte ich aus der Schule die grausamen Christenverfolgungen. Und 1972 las ich Stuart Schram, Das Mao-System - Die Schriften von Mao Tse-tung. Analyse und Entwicklung, München 1972. Da steht alles drin!

⁵⁹² Schmierer war von 1973 bis 1982 Sekretär des Zentralkomitees des KBW. Von 1999 bis 2007 war er Mitarbeiter im Planungsstab des Auswärtigen Amtes unter Bundesaußenminister Joschka Fischer und dessen Nachfolger Frank-Walter Steinmeier, zuständig u.a. für Grundsatzfragen der Europapolitik.

⁵⁹³ Ich durfte als Gerichtsreferendar in den Strafprozessen protokollieren und an den Beratungen teilnehmen.

⁵⁹⁴ Das Dorf Mauer im Rhein-Neckar-Kreis, war Heimat- und Wohnort von G. Wieser

Aus dem Minister-Buch wurde nichts. Doch Pfeifer arbeitete unermüdlich und sehr tiefgründig am Thema. Ich bewunderte ihn. Das Ergebnis war 1980 ein kleines Büchlein „Umwelt und Ethik“.⁵⁹⁵ Er stieg tief ein, von Franz von Assisi, Thomas von Aquin über Emanuel Kant bis Carl Friedrich von Weizsäcker und Hans Christoph Binswanger (kritischer St. Galler Ökonom). Einführend beschrieb er auch die Studentenrevolte, die Anliegen des ausgemusterten CDU-Politikers Herbert Gruhl und des Clubs von Rom.⁵⁹⁶

Sein Hauptanliegen war die Überwindung des Gegensatzes von Natur- und Geisteswissenschaften bzw. von Ethik und Materialismus (Wohlstands- und Wachstumswahn). Im Verlust von Gott und Religion sah er u.a. die Blindheit gegenüber der Umweltzerstörung. Er war beseelt von der Aufgabe, Gutes für die Menschen, die Natur und die Umwelt zu tun. Das war für ihn Ethik, hinter der ein guter Geist, unser Gott stand. So vereinten sich bei ihm Geistes- und Naturwissenschaften. Das Buch und sein Autor gefielen mir sehr.⁵⁹⁷

Die Wertschätzung war übrigens gegenseitig. Denn er schätzte, dass ich als Jurist „Geschäfte mit rechtlichem Einschlag“ und als Dipl.-Volkswirt „Initiativen zur Verzahnung der Umweltpolitik mit der Wirtschaftspolitik“ beurteilen konnte. Die dienstliche Beurteilung schloss: „Aufgrund seiner geschichtswissenschaftlichen Vorbildung war der Beamte einer tieferen Betrachtung der Umweltproblematik gegenüber, die historische, philosophische und ethische Gesichtspunkte einbezieht, besonders aufgeschlossen.“ – Das hört sich gut an, doch bewegt wurde fast nichts.

Gut verstand ich mich auch mit dem Abteilungsleiter Kuhn. Wenn es mir etwas langweilig war, nahm ich einen Aktenvorgang und machte mich zu ihm auf den Weg. Dort war ich gern gesehen, und es gab gleich ein Tässle Kaffee. Wir unterhielten uns sehr angeregt über die Umwelt, die Landesparteien, die Politik allgemein. Wieso hatten wir „Ministeriale für Umweltpolitik“ so viel Zeit und Muße? Das lag am Minister, seiner Zentralstelle und seiner Parteiverbundenheit. In der Zentralstelle samt

⁵⁹⁵ Herbert Pfeifer, Umwelt und Ethik, Beiheft zu den Veröffentlichungen für Naturschutz und Landschaftspflege in Baden-Württemberg 15, Hg. Institut für Ökologie und Naturschutz, Karlsruhe 1980

⁵⁹⁶ Leider fehlt bei den vielen, überzeugenden Zitaten großer Denker die Fundstelle.

⁵⁹⁷ Minister Weiser schrieb ein Vorwort, aus dem auch Pfeifer spricht. In dieser Allgemeinheit konnte das der Minister. Er wollte in seiner Jugend ev. Pfarrer werden, wie er einmal erzählte. Er übernahm dann den elterlichen Hof, den seine Familie weiterführte, als er Minister war. Landwirte aus Leidenschaft!

persönlichem Minister-Umfeld saßen junge linientreue CDU-Beamte.⁵⁹⁸ Sie arbeiteten unermüdlich und devot. Wenn bei einer Veranstaltung die Minister-Limousine auftauchte, rannte der ganze Verein im Laufschrift zum Auto und begrüßte den Minister mit tiefen Verbeugungen.

Diese „Zentraldiener“ waren für den Minister die ersten Berater. Eigentlich hatten sie etwas die Funktion eines Stabes. Nur waren sie nach Auswahl, Ausbildung, Werdegang und Erfahrung nicht mit Stabs- oder gar Generalstabsoffizieren zu vergleichen. Im Gegenteil, die erfahreneren, altgedienten Abteilungsleiter nahmen sie oft aus dem Spiel, setzten sie schachmatt. So steigt man ab, vom Profi zum Amateur.

Im Ministerium lernte ich fähige und überzeugende Talente kennen. Doch sie bekamen oft wenige Chancen zur Entfaltung und Erfolgslust. Gern traf ich später den ein oder andern. So begegnete mir in Stuttgart der Abteilungsleiter Fischer. Auf die Frage wie's geht, meinte er:

„Ich freue mich auf den Ruhestand. Denn früher gab uns der Minister bei Problemen den Auftrag, eine Lösung zu finden. Die wurde in der Abteilung mit Sachverstand erarbeitet und in 80% der Fälle übernommen. Bei 20% erklärte einem der Minister die politischen Gegengründe. Damit konnte man leben. Heute wird bei einem Lösungsvorschlag nur noch gefragt: Was nützt das mir als Minister, dem Ministerpräsidenten, der Mehrheitsfraktion (CDU)? Werden die drei Fragen bejaht, dann geht's in den Landtag. Ob es richtig oder falsch ist, interessiert niemand. – Froh bin ich auch, dass mein Sohn ein so gutes Examen machte, dass er die Partei nicht braucht.“⁵⁹⁹ Das war Klartext.

Als Landrat hatte ich gute Kontakte zum Wirtschaftsminister Martin Herzog. Er hatte sogar meinen persönlichen Referenten (PR) Erich Künzler als seinen PR und dann als Zentralstellenleiter übernommen. Ich bat Herzog daher einmal um ein längeres persönliches Gespräch. In Walldürn, im neu eröffneten Hotel „Riesen“ redete ich einen ganzen Abend auf ihn ein. Ich sah so viele politische Baustellen vom Sozialen, der Steuer über die Demografie bis zu Wirtschaft, Umwelt, Klima usw. Er antwortete bei allem: „Sie haben völlig recht. Doch bis wir das machen können, ohne abgewählt zu werden, muss es den Leuten noch viel, viel schlechter gehen.“

⁵⁹⁸ Ein Angestellter war dabei. Weil seine Examensnoten nicht für den höheren Verwaltungsdienst reichten, kam der Weiser-Zögling als erster Angestellter ins Ministerium. Später wurde er Landtagsabgeordneter.

⁵⁹⁹ Er erzählte mir noch, dass die Grünen ein Antrags-Paket zur Umweltpolitik im Landtag eingebracht hatten. Hohngelächter bei der CDU war die Antwort. Doch dann erklärten die Grünen: „Liebe CDU, all diese Anträge habt Ihr einmal als CDU eingebracht. Nur ist nix daraus geworden.“ Viele Worte – keine Taten!

Das sah ich aufgrund meiner kommunalen Erfahrung ganz anders. Man muss Missstände ständig suchen. Wer es den Leuten dann gut erklärt, den verstehen sie. – Vor allem muss ich Probleme gleich lösen, wenn sie klein sind. „Kleine Kröten kann man schlucken, an großen erstickt man.“

Roman Herzog hat wie gesagt völlig recht: *„Im Allgemeinen laufen die Dinge bei uns anders: Wenn es in einer Frage noch nicht „brennt“, ist niemand bereit, sich mit ihr zu befassen.“*⁶⁰⁰

Erfahrungsberichte

Hierzu empfehle ich jedem, der sich als Außenstehender vertieft solche Erlebnisse zu Gemüte führen will, zwei Bestseller.⁶⁰¹ Die Französin Aurélie Boulet schrieb unter dem Decknamen „Zoé Shepard“ „Wer sich zuerst bewegt, hat verloren – Eine Beamtin langweilt sich zu Tode“.⁶⁰² Und der Baden-Württemberger Manfred Zach veröffentlichte 1996 den „Roman“ „Monrepos oder Die Kälte der Macht“.

Zach nannte den Blick ins Innere der Landespolitik „Roman“. Er begann mit der Schutzbehauptung „alles frei erfunden, Übereinstimmungen mit der Wirklichkeit rein zufällig“. Er gab allen Beteiligten Decknamen. Der Namensschlüssel war einige Zeit das meist gefaxte Dokument zwischen den Süd-West-Ministerien. Gezeigt wird die politische Arbeit im Staats- und den Landesministerien, teilweise im Landtag.⁶⁰³

Alle Kenner und Betroffenen sagten: „Genauso war und ist es!“ Mit dem Minister Mayer-Vorfelder diskutieren wir einmal bei Wein und in froher Runde über das Buch. Einzelheiten wurden bestätigt oder ergänzt. Sehr lebhaft beteiligte sich mein Landratskolleg Jörg Jäger (Deckname). Plötzlich wurde es dem Mayer-Vorfelder zu viel. Er fragte spöttisch: „Jörg, wieso führst Du hier das große Wort? Du kommst doch in dem Buch gar nicht vor. Du warst nicht wert, ein Pseudonym zu bekommen!“ Jedenfalls bestätigten alle, dass Zach die Stimmung und die Arbeit richtig getroffen, dargestellt – und kritisiert hat.

Die Französin Aurélie Boulet bzw. Zoé Shepard beschreibt die arbeits- und kompetenzlose Geschäftigkeit einer französischen Stadtverwaltung.

⁶⁰⁰ Roman Herzog, Strukturmängel, a.a.O., S. 8

⁶⁰¹ **Zoé Shepard**, Wer sich zuerst bewegt, hat verloren – Eine Beamtin langweilt sich zu Tode, deutsch: München, Zürich 2010 – **Manfred Zach**, Monrepos oder Die Kälte der Macht, Tübingen 1996

⁶⁰² Ich hatte es gem. Datumsvermerk am 31.05.2013 ganz gelesen.

⁶⁰³ Sogar das Lokalblättle „Eberbacher Zeitung“ druckte den „Roman“ in kurzen, fortlaufenden Folgen ab.

Nach acht Jahren Studium auf den besten Verwaltungshochschulen tritt die 30-jährige Zoé Shepard hoch motiviert ihren Dienst in einer Stadtverwaltung an. Doch zu ihrer Überraschung sind die neuen Kollegen vor allem in einem richtig gut: im Nichtstun. Obwohl keiner etwas arbeitet, sind alle total gestresst.

Schockiert von der Faulheit, der Verschwendung von Zeit und Steuergeldern schreibt sie ihre Erlebnisse mit Tag und Uhrzeit auf. Das Buch wurde – wie übrigens auch Monrepos – sofort nach seinem Erscheinen ein Bestseller und bewegte Frankreich. Doch sie wurde enttarnt und entlassen. Im französischen Zentralstaat regiert Paris.⁶⁰⁴ Föderalismus und kommunale Selbstverwaltung kennt Frankreich nicht.

Gekaufte Berater

In Bund und Ländern kam es nach der Entwertung der Ministerien zur umfangreichen Beschäftigung gekaufter Politik-Berater. Das schob begabte Ministerialbeamte noch mehr ins Abseits. Schauen wir uns diese Experten nun an; ihre Milliarden-Honorare wurden schon erwähnt.

Politikberater wollen viele sein: Lobbyisten, Wirtschaftsverbände und Gewerkschaften. Sie machen es kostenlos, aber nicht umsonst.⁶⁰⁵ Um sie geht es hier nicht.

Gekaufter Berater sind Beratungsgesellschaften wie Roland Berger, Kienbaum, US-Unternehmen wie BCG (Boston Consulting Group). Hinzu kommen anwaltliche und steuerberatende Großkanzleien. Eine weitere Gruppe sind Hochschulprofessoren, die einzeln oder als Inhaber von eignen kleinen Firmen auftreten. Neben der Wirtschaft ist inzwischen auch die Politik Großabnehmer von entgeltlicher Beratung.

Die Rechnungshöfe von Bund und Ländern haben die Milliarden schweren Ausgaben oft kritisiert. Die Presse hat es oft aufgegriffen:

„Nicht weniger als 18.000 Mitarbeiter sind im Kanzleramt und den Bundesministerien beschäftigt. Und in den Bundesbehörden arbeitet noch weiteres Personal. Dennoch holt sich die Bundesregierung regelmäßig externen Sachverstand. So ließen sich Merkel und Co. deren Dienste im letzten Jahr mehr als eine halbe Milliarde Euro kosten. ... Da vier der 15

⁶⁰⁴ Landratskollegen am Oberrhein erlebten das. Sie wurden von den Kollegen und Präfekten des Elsass mit Pomp und gutem Essen empfangen. Doch umsetzbare Absprachen konnten die Franzosen nicht treffen.

⁶⁰⁵ Siehe Buch „Der Bürgerstaat“, a.a.O. „6.2.5 Lobbyismus und Korruption“

Ministerien bisher nur Zahlen für das erste Halbjahr 2019 geliefert haben, dürfte die Höhe der Beraterhonorare noch darüber gelegen haben.“⁶⁰⁶

Das Verteidigungsministerium belegte unter Ursula von der Leyen stets einen Spitzenplatz. Die EU-Präsidentin, vormals Verteidigungsministerin, musste daher vor den Untersuchungsausschuss des Bundestags. Der Untersuchungsausschuss und die Kritik waren berechtigt, aber letztlich folgenlos. Ähnliche sieht es in den Bundesländern aus.

Bei den Beratern für die Bundeswehr fragte ich mich immer, wo eigentlich die hohe persönliche Eignung und fachliche Befähigung der Generalstabsoffiziere bleibt. Diese Frage ist gleich zu vertiefen.

Zunächst ist noch ein Blick auf die offiziellen (z.B. Rechnungshöfe) und die staatlich eingesetzten Beratungen wie die Gemeindeprüfungsanstalt (GPA) zu werfen. Dazu gehört auch die vom Ministerpräsidenten Lothar Späth eingerichtete Steinbeis-Stiftung Baden-Württemberg.⁶⁰⁷ In dieser arbeitete ich genau zehn Jahre. So konnte ich mir einen guten Eindruck vom Beratungsgeschäft und von den eingesetzten Beratern verschaffen.

Als Landrat fiel mir bereits auf, dass die GPA vor allem **Rechtsprüfung** betreibt. Juristen oder Beamte des gehobenen Verwaltungsdienstes (auch Juristen) prüfen fast nur, ob irgendwo Geld rechtswidrig oder ohne Rechtsgrundlage ausgegeben wurde (z.B. ob Fraktionsgelder zur Partei fließen). Das ist richtig, aber zu wenig. Das ist eine Blickverengung.

Es fehlt die **wirtschaftliche Sicht**. Man muss sich das vorstellen wie die Betriebsprüfungen der Finanzämter. Sie schauen, ob die Steuergesetze genau beachtet wurden. Die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens interessiert sie gar nicht. Die GPA sollte prüfen und vergleichen wie zügig und richtig die Verfahren und Genehmigungen für die Bürger und Unternehmern ablaufen (z.B. für Bauen, Kfz, Pässe usw.). Hier liegt vieles im Argen, hier tobt die Bürokratie.

In Sachsen traf ich auf einen Betriebswirt, der musste prüfen, ob Selbständige mit aufgestockter „Hilfe zum Lebensunterhalt“ sich arm gerechnet hatten.⁶⁰⁸ Ich fragte: „Schauen Sie als Betriebswirt auch, ob

⁶⁰⁶ RNZ, 01.02.2020

⁶⁰⁷ Sie ist erfolgreich und praktisch eine Plattform, um das Fachwissen von überwiegend FH-Professoren in die Wirtschaft und vor allem in KMU zu „transferieren“.

⁶⁰⁸ Wer als Selbständiger weniger verdient als das sozio-kulturelle Existenzminimum, kann für den Fehlbetrag Sozialhilfe bekommen (Aufstocker). Dabei können u.U. Betriebsausgaben überhöht sein, sodass es Hilfe gibt.

das Unternehmen eine Zukunft hat? Dann kann etwas Großzügigkeit bei der Aufstockung u.U. wie eine Förderung zur Existenzgründung die Rentierlichkeit bringen.“ Er meint nur: „Das ist nicht meine Aufgabe.“

Bei der „Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement“, früher für „Verwaltungsvereinfachung“ (KGSt) traf ich auf einige Hauptamtliche, die schon lang und weit von der Praxis entfernt waren. Sie hatten damit Erfahrungsmängel. Nicht aus dem Leben, sondern aus Literatur und Gesprächen schöpfen solche Spezialisten ihr Wissen. Ich konnte erleben, wie sie z.B. beim Thema Führung ratlos waren.

Allerdings muss ich hervorheben, dass der langjährige Leiter der KGSt, Gerhard Banner, kein reiner Theoretiker war und mit dem NSM (Neuen Steuerungsmodell) eine sehr praxistaugliche Modernisierung der Kommunalverwaltung eingeleitet hat.⁶⁰⁹ Die Zusammenarbeit mit den Kommunen war eng und stetig. Das Wissen floss in beide Richtungen.

Genau das fehlte Beratern aus dem Hochschulbereich, die ich erlebte. An erster Stelle stehen bei ihnen **Erfahrungsmängel**. Das zeigte mir schon mein Wirtschaftsstudium in Mannheim. Nach dem Abitur gehen die späteren Professoren an die Uni und bleiben lebenslang dort. Sie haben meist nie ein Unternehmen von innen erlebt, in ihm gearbeitet. Doch sie erzählten uns, wie es zu laufen hat, wie es zu führen ist.

Viele Theoretiker können Menschen nicht führen. Sie erklären aber anderen wie Führung und Organisation funktionieren. Sie haben daher auch persönliche **Eignungsmängel**. Ich behaupte sogar, eine Organisation und ihre Menschen (!) versteht nur, wer in ihr gearbeitet, Verantwortung getragen und geführt hat. Dazu sollte ein öfterer Wechsel des Dienstpostens (job rotation) die Gefahr der Betriebsblindheit und der tödlichen Routine gebannt haben.

Bei den Professoren kommt etwas dazu. Wie die Juristen können auch die Ökonomen u.a. sich nicht aus dem Gefängnis ihres Fachs und seiner Modelle befreien. Sie leiden besonders an **Blickverengung**. Ganz offenkundig wurde das bei der Finanzkrise (2007/2008). Noch im Frühjahr 2007 sagten sie wie erwähnt ganz selbstsicher beste Aussichten voraus. Erinnern wir uns an US-Star-Ökonom Kenneth Rogoff, der 2012 sagte: Die Modelle sind sehr elegant, aber sehr, sehr

⁶⁰⁹ Bestandteile waren: Budgetierung, Ziele, Kennzahlen, Kontraktmanagement, Kosten- und Leistungsrechnung

erfolglos.⁶¹⁰ In den mathematischen Modellen geht – wie in jeder guten Mathematikaufgabe – das Ergebnis auf, d.h. alles ist richtig und schlüssig. Doch das Leben ist unstet, überraschend und gefährlich.

Hinzu kommt, dass heute allein die neoliberale angelsächsische Theorie herrscht. Die Keynesianer und erst recht die sozialen Marktwirtschaftler wurden mundtot gemacht.⁶¹¹ – Schon gar nicht passt diese Theorie für den Sozialstaat und den öffentlichen Dienst. Das erlebte ich einmal hautnah. Die Stuttgarter Berater von Kienbaum luden mich ein. Sie wollten sich mir für eine Untersuchung unserer Krankenhäuser empfehlen. Da stand ich aber gut im Stoff. Im zweiten Jahr nach meinem Dienstantritt als Landrat hatte ich die Defizite beseitigt und lehrte an der Universität Speyer zu „Krankenhausfinanzierung und -organisation“.

In nobler Umgebung bei Kaffee und Gebäck wurde ich empfangen. Ich kam zielstrebig zur Sache und fühlte meinen Gegenüber auf den Zahn. Doch der war hohl. Sie wussten nichts von der fast planwirtschaftlichen Organisation und mehrschichtigen Finanzierung der Krankenhäuser.⁶¹² Sie glaubten, was viele Berater meinen: Das Fachwissen haben die Leute im Krankenhaus; wir kennen dafür die Methoden, wie man zu Wirtschaftlichkeit und Wirksamkeit (Effizienz und Effektivität) kommt. Ich machte ihnen klar, dass ich mit ihrer Hilfe nie unsere Häuser aus der Verlustzone gebracht hätte. – Eine Untersuchung in unserem Sozialamt, um die der Sozialdezernent sehr gebeten hatte, verlief völlig erfolglos.

Immer wieder, wenn ich die Vorstellung von Untersuchungen und deren Ergebnissen bei Tagungen erlebte, erstaunte mich einiges. Zunächst waren stets „Berater“ am Werk, die von außen kamen. Eine „Expertin“, die ein Bundeswehr-Ergebnis vorstellte, erwähnte stolz, dass ihr Vater Oberstleutnant war. Gut, aber reicht nicht! Das Gleiche gilt für die oft anzutreffenden Jungakademiker und wissenschaftlichen Hilfskräfte der Professoren – auch diese „Experten“ beraten ohne Praxiserfahrung.

Sehr oft erschienen bei großen Ergebnis-Präsentationen nicht einmal die federführenden Professoren, sondern nur ihre jungen Helfer, die mit Excel-Listen, dem Lieblingswerkzeug der Beratungsgesellschaften, die Arbeit gemacht hatten. Die Erkenntnisse waren oft dürftig und weltfremd.

⁶¹⁰ Handelsblatt, 23.01.2012

⁶¹¹ G. Pfreundschuh, Kampf der Wirtschaftssysteme, a.a.O. 4.7 Pyrrhus-Sieg der Finanzkapitalisten

⁶¹² z. B. Betriebskosten tragen die Krankenversicherungen, Investitionskosten das Land – im Grundsatz!

Dabei waren lange Fragebögen auszufüllen und auszuwerten. Wie kann man sich im Studierzimmer die richtigen Fragen ausdenken? Ich hatte schon als neugewählter Bürgermeister und Landrat sehr ungeordnete Ämter – milde gesagt – übernommen. Mit Fragebögen wäre ich da nicht weit gekommen. Nur frei laufende, vertrauensvolle Gespräche (vgl. Teestündle) können die Untiefen und Abgründe ergründen.⁶¹³

In dieser Art ging ich auch als Steinbeis-Berater vor. Hinzu kamen die Analyse von Akten,⁶¹⁴ von wenigen Kenn- und Zielzahlen, Gruppenarbeit (Workshops) und Vor-Ort-Besichtigungen, also echte Verwaltungsarbeit. Auch hier waren freilaufende, vertrauensvolle Einzelgespräche stets sehr aufschlussreich. Man erfuhr amtsinterne Schwächen und Missstände.

Ergebnis: Beratern fehlen meist fachliche und Führungserfahrung, von strategischer Befähigung ganz zu schweigen. Wie ist das beim Militär?

Generalstabsoffiziere

Wir Deutschen haben nach zwei verlorenen Weltkriegen mit unsäglichen Leiden und Strapazen keine Lust mehr auf Krieg. Doch für den inneren und den Weltfrieden, für den Bürgerstaat und die Soziale Volkswirtschaft sollten wir bewährte Grundsätze und Arbeitsmethoden wieder einsetzen. So lassen sich kalte und heiße Kriege am ehesten vermeiden. Bei Bequemlichkeit und Unentschlossenheit drohen der Absturz und die feindliche Übernahme mit dem Ende von Freiheit und Wohlstand.

Von Ministerialen, Professoren und Beratern unterscheiden sich die Generalstabsoffiziere nach der Art der Auswahl, der Aus- und Fortbildung sowie ihrer Arbeit und Laufbahn. Sie gehen bei ihrer Arbeit eben generalstabsmäßig vor. Das müssen wir uns ansehen, auch weil die Chinesen ihre Wirtschafts- und Außenpolitik generalstabsmäßig betreiben (auf strategischer, operativer und taktischer Ebene).⁶¹⁵

Die unterschiedlichen Denkansätze und Vorgehensweisen wurden schon oben bei der DUA unter „4.5.2 Führungsgrundsätze im Bürgerstaat“

⁶¹³ Vgl. bei „4.5.2 Führungsgrundsätze im Bürgerstaat“ Erfahrungsbericht am Schluss.

⁶¹⁴ Gerade Aktenanalysen sind sehr aussagekräftig. Diese scheuen i.d.R. die Berater, da sie es nicht können.

⁶¹⁵ Harro von Senger, Supraplanung, a.a.O., S. 9 ff (Strategie), S. 157 ff (Taktik); G. Pfreundschuh, Kampf der Wirtschaftssysteme, a.a.O., S. 33 ff „3.2 Operative Umsetzung durch die KPCh“

angesprochen. Darauf sei verwiesen. **Juristen** denken im Rahmen der Gesetze. Diese sind grundsätzlich eine auf Dauer angelegte Ordnung. Dagegen zielt Politik auf Änderung, Zukunftsgestaltung. **Volkswirte** wiederum arbeiten mit festgefügt mathematischen Modellen, mit denen sie „sichere“ Vorhersagen machen wollen.⁶¹⁶ **Generalstäbler** denken in wechselnden Lagen; sie müssen berufsmäßig den schlimmsten und überraschendsten Fall durchdenken. Genau das brauchen wir im neuen, noch unkalkulierbaren 21. Jahrhundert.

Clausewitz sagt es so:

„All diese Theorieversuche sind nur in ihrem analytischen Teil als Fortschritte ... zu betrachten, ... in ihren Vorschriften und Regeln ganz unbrauchbar [im Kriege].

Sie streben nach bestimmten Größen, während im Kriege alles unbestimmt ist und der Kalkül mit lauter veränderlichen Größen gemacht werden mußte.

Sie richten die Betrachtung nur auf materielle Größen, während der ganze kriegerische Akt von geistigen Kräften und Wirkungen durchzogen ist.

Sie betrachten nur die einseitige Tätigkeit, während der Krieg eine beständige Wechselwirkung der gegenseitigen ist.

Sie schließen das Genie von der Regel aus, ...welches sich über die Regel erhebt.“⁶¹⁷

Für Generalstäbler gibt es keine festen (!) Theorien oder Modelle zum Sieg. Sie wissen von vornherein: Jede Lage ist anders und wechselvoll. Daher ist die erste Hauptaufgabe jeder Führungs- und Stabstätigkeit: *Aufklärung*, Feststellung und *Beurteilung der Lage*. Es folgen *Plan* und *Entschluss*. Und „Entscheiden“ ist stets ein Handeln unter Unsicherheit. Der Entschluss wird durch die Befehlsgebung umgesetzt; bei der Auftragstaktik durch *Erteilung von Aufträgen*. Es folgt die Kontrolle durch *Rückmeldungen* (z.B. „Auftrag ausgeführt!“). Da sich die Lage laufend ändert, beginnt der **Führungsvorgang** stets von neuem.⁶¹⁸

Dieses Verfahren mit der zugrunde liegenden Logik wurde nach dem Zweiten Weltkrieg – im Ansatz – wie viele andere Vorgänge und Begriffe der militärischen Führungslehre von der **Wirtschaft** übernommen. Die

⁶¹⁶ Man unterscheidet drei Stufen der Wissenschaft: 1. *Beschreibende*, 2. *Erklärende* und 3. *Vorhersagende Wissenschaft*. Dabei soll bei wissenschaftlich richtiger Erklärung im Modell auch die Vorhersage richtig sein.

⁶¹⁷ Clausewitz, Vom Kriege, a.a.O., S. 94

⁶¹⁸ HDv 100/200 Führungssystem des Heeres (Mein Exemplar ist von 1972; es gibt neuere, mir nicht zugängliche. Geändert hat sich nicht viel, vgl.: Stefan Erminger, Die Entwicklung deutscher Führungsgrundsätze im 20. Jahrhundert: Eine vergleichende Betrachtung zwischen Beständigkeit und Wandel, München 2009

bekannten Entscheidungs-Zyklen oder Entscheidungsschleifen sind weitgehend mit dem Führungsprozess deutscher Prägung identisch.⁶¹⁹

Clausewitz verlangt vom Strategen die „große Vereinfachung des Wissens“ und beim Denken „die Endresultate auffassend.“⁶²⁰ Das heißt, mit Überblick, in großen Zusammenhängen und von den Zielen her zu denken. Wissenschaftler und reine Theoretiker vertiefen sich am liebsten in alle Einzel- und Besonderheiten sowie in ihre Modelle und Theorien.⁶²¹

Wenn der Strategiestab des Bundespräsidenten generalstabsmäßig arbeiten soll, müssen auch die erfolgreichen Grundsätze der Auswahl, der Aus- und Fortbildung, der Arbeitsweise und der Laufbahn auf seine Stabsmitarbeiter übertragen werden.

Es ist von der **Beratungsaufgabe** des Stabsdienstes auszugehen. In der TF 100/100 (Truppenführung 1987) heißt es dazu:

„Der militärische Führer muss sich auf befehlstreue, selbständige und kritische Führergehilfen abstützen. Sie unterrichten, beraten, bereiten Entscheidungen vor, setzen diese in Befehle und Maßnahmen um und überwachen deren Durchführung. Wenn nötig, drängen sie den Führer zur Entscheidung und Tat. Ihr Denken und Handeln muss von seinem Willen und seinen Absichten geleitet sein und durch seine Entscheidungen und Aufträge bestimmt werden.“⁶²²

Auf unseren Fall übersetzt: Der Präsident als Politiker entscheidet, aber durchdacht und gut beraten durch „Führergehilfen“. Sie sind nur Berater. Entscheider und alleiniger Träger der Verantwortung bleibt der Präsident wie beim Militär der jeweilige Kommandeur.

Für das Militär und alle Strategieberater gilt der **Primat der Politik**. Der volksgewählte und somit demokratisch legitimierte Präsident muss der verantwortliche Entscheider sein. Doch auch seine Entscheidungen brauchen eine generalstabsmäßig erarbeitete Entscheidungsgrundlage.

⁶¹⁹ z.B. der PDCA-Zyklus (nach dem Schöpfer auch Demingkreis genannt), auch der OODA-Loop.

⁶²⁰ Clausewitz, Vom Kriege, a.a.O., S. 108 – „Dadurch aber, daß das Wissen im Kriege *so einfach ist*, nämlich auf so wenig Gegenstände gerichtet, und diese immer nur in ihren Endresultaten auffassend, dadurch wird das Können nicht zugleich sehr leicht.“ Lateinischer Spruch: „Was immer du tust, tu es klug und bedenke das Ende.“ – Malik, Führen, a.a.O., S. 65 ff „1 Einfach, aber nicht leicht“, einfach zu verstehen, schwer danach zu handeln.

⁶²¹ Vgl. oben die Abgrenzung ‚3.2 Erziehung und Bildung, Weisheit und Wissenschaft‘ oder BGH-Präsident Odersky, Was erwarten wir vom Recht? zit. in ‚Der Bürgerstaat‘ 5.4 Recht und Gerechtigkeit (5.4.1 am Schluss)

⁶²² HDv 100/100 Truppenführung (TF) 1987, zit. nach Christian Millotat, Eliten, a.a.O., S. 17

„Primat“ bedeutet Letztverantwortung des Politikers. Das gilt nicht nur gegenüber dem Militär, sondern für alle Politikfelder (Wirtschaft, Umwelt, Soziales usw.). Das ergibt sich aus unserem Verständnis der Politik. Sie ist am Gesamtnutzen der Bürgerschaft, am Gemeinwohl ausgerichtet. Sie muss den notwendigen Wandel erkennen und mit der Bürgerschaft, wir können auch sagen mit dem „Souverän“, umsetzen. Dabei ist im Bürgerstaat, wo immer möglich, genossenschaftlich vorzugehen.

Clausewitz hat das Verhältnis der Politik zum Militär gut und beispielhaft im *Achten Buch, 6. Kapitel, B. Der Krieg ist ein Instrument der Politik* ausgearbeitet.⁶²³

„... wir können hier die Politik nur als die Repräsentantin aller Interessen der ganzen Gesellschaft betrachten. (S. 676 f) ...

... die Politik hat den Krieg erzeugt; sie ist die Intelligenz, der Krieg aber bloß das Instrument, und nicht umgekehrt. (S. 677)

Der präsidiale Stab ist ein politischer, kein militärischer Stab. Seine Lagebeurteilung findet auf der höheren **Ebene der Politik** und deren Strategie statt. Clausewitz zeigt den Unterschied am Beispiel der Französischen Revolution:

„Die ungeheuren Wirkungen der französischen Revolution nach außen sind ... in der ganz veränderten Staats- und Verwaltungskunst, in dem Charakter der Regierung, in dem Zustand des Volkes usw. zu suchen. Dass die anderen Regierungen all diese Dinge unrichtig ansahen, ... das alles sind die Fehler der Politik.“ (S. 680)

Der Krieg, ja selbst der Sieg sind nur Mittel zum eigentlichen politisch-strategischen Zweck des Krieges; und das ist der **Friede**.⁶²⁴

Daraus ergibt sich, dass für eine schlechte und falsche Politik die Politiker und nicht die Militärs oder die Berater die Verantwortung tragen.

Der **politische Primat** gilt auch für die Wirtschaftspolitik, die eng mit der Umwelt- und Sozialpolitik verknüpft ist. Gerade diese Verknüpfung, d.h. Gesamtverantwortung, kann nur die Politik herstellen, deren Träger, Nutznießer oder Leidtragende die Bürger in ihrer Gesamtheit sind.

Von der Theorie her geht es auch um die Unterscheidung zwischen Volkswirtschaft und Betriebswirtschaft. **Betriebswirte** sind die Lenker

⁶²³ Clausewitz, Vom Kriege, a.a.O., S. 674 ff

⁶²⁴ Clausewitz, Vom Kriege, a.a.O., S. 104 „Zwecke und Mittel der Strategie“

oder Berater in Unternehmen. Sie erstreben – im neoliberalen Modell – vor allem höchsten Gewinn, nach Adam Smith nur den eigenen Vorteil.

Das Ziel der kurzfristigen Gewinnmaximierung kommt schnell mit dem Umwelt-, Klimaschutz und mit sozialen Rücksichtnahmen in Widerstreit. Jetzt muss das Gesamte, d.h. bei uns das Volk, in die Strategie des langfristigen Überlebens in Frieden und Wohlstand einbezogen werden. Das ist das Arbeitsfeld unserer **Sozialen Volkswirtschaftslehre**.

Solche überbetrieblichen, firmenunabhängigen, auch am Kunden- und Mitarbeiterwohl ausgerichteten Ziele kann nur die **Politik** durchsetzen; ja genau das ist Wirtschafts- und Sozialpolitik. Bei uns heißt die 1873 gegründete Vereinigung der Volkswirte nach alter deutscher Tradition „**Verein für Socialpolitik**“. Englisch ausgedrückt geht es um den Gegensatz von *Shareholder Value* (reiner Aktionärs- oder Kapitalistennutzen) gegenüber *Stakeholder Value* (Wohl aller Beteiligten und Betroffenen). Dazu läuft derzeit eine beachtliche Debatte.⁶²⁵

Wenn der Bundespräsident mit diesen politisch-strategischen Aufgaben betraut ist, dann braucht er einen Beraterstab von der Qualität eines Generalstabs. Diese Generalstabsarbeit wollen wir uns nun ansehen.

6.3.4 Entstehung und Wirken des Stabsdienstes

Generalstabsmäßige Leistung

Das deutsche Generalstabssystem war so erfolgreich, dass es von allen Armeen der Welt nachgeahmt, aber nicht erreicht wurde.⁶²⁶ Daher wurde im Vertrag von Versailles nach dem Ersten Weltkrieg Deutschland ein Generalstab streng verboten. Generaloberst Hans von Seeckt schuf aber im „Truppenamt“ einen getarnten, vollwertigen Generalstab.

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

„Aber die Leistung dieses Generalstabs und der von ihm geplanten und aufgebauten Armeen war in beiden furchtbar verlorenen Kriegen hinsichtlich militärischer Vollkommenheit einem Napoleon oder Hannibal in deren besten

⁶²⁵ Handelsblatt, 21.08.2019, Titel: „Abkehr vom Profit-Credo - Die USA gelten als Wiege des Kapitalismus. Deutsche Manager begrüßen, dass 200 US-Chefs künftig auch auf das Wohl der Gesellschaft achten wollen – und nicht nur auf das ihrer Aktionäre.“ – Dabei und groß im Bild ist auch Apple-Chef Tim Cook.

⁶²⁶ So Dupuy, van Creveld, Millotat und viele andere.

Zeiten vergleichbar. In diesem Sinne ist es vielleicht nicht zu hoch gegriffen, wenn man sagt, dass bei dem Bestreben, militärische Vollkommenheit zu institutionalisieren, also durch eine Institution zu sichern, der deutsche Generalstab das militärische Genie selbst institutionalisiert hat.⁶²⁷

„Der essentielle Vorzug des Generalstabs, wie er wohl schon von Scharnhorst geplant worden war, bestand darin, Menschen, die sich als Einzelne nicht zum Genie eignen, zu befähigen, in einer Institution so zu handeln, dass die Institution Ergebnisse bringt, die normalerweise nur von einem Genie zu erreichen sind.“⁶²⁸

Ziel muss sein, dass der präsidiale Beraterstab zur „institutionalisierten Genialität“ eines Generalstabs gelangt. Das ist zu durchdenken. Der präsidiale Beraterstab muss die strategischen Ziele des Bürgerstaats vor Augen haben.⁶²⁹ Er arbeitet auf der politisch-strategischen Ebene, also eine Ebene höher als ein militär-strategischer Generalstab. Dazu kommt die oben dargestellte Änderung der militärischen Strategie mit dem Schwerpunkt Friedensheer und „*helfen statt angreifen*“.

Entstehung des Stabsdienstes

Die Vorläufer der Generalstäbler sind die **Quartiermeister** seit dem 18. Jahrhundert. In vielem entsprachen die alten Quartiermeisteraufgaben denen der oben vorgestellten *Streitkräftebasis (SKB)*. Sie hatten alles vorzubereiten, damit das Feldheer, die kämpfende oder manövrierende Truppe, sich ganz ihrem Einsatz widmen konnte. Das ist noch gut dargestellt im Handbuch „Der Dienst des Generalstabes“.⁶³⁰ Es wurde von Paul Leopold Bronsart von Schellendorff im Auftrag des Chefs des Generalstabs, Helmuth Moltke des Älteren, 1875/76 verfasst.⁶³¹

Was im Handbuch fehlt, ist die Taktik, die Führung des Gefechts mit den verbundenen Waffen. Sie wurde zunächst auf der Kriegsschule für alle Offiziere und dann vertieft in eigenen Generalstabslehrgängen gelernt.

⁶²⁷ Trevor Dupuy, Der Genius des Krieges, Das deutsche Heer und der Generalstab 1807-1945, Graz 2011, S. 389

⁶²⁸ Dupuy, Genius, a.a.O., S. 400 f

⁶²⁹ Langfristiges Überleben, Mittelstand für alle, friedliche Koexistenz und Wohlstand für alle Länder usw.

⁶³⁰ Paul Leopold Bronsart von Schellendorff, Der Dienst des Generalstabes, hier: Nachdruck der Ausgabe von 1905 beim Vero Verlag, Norderstedt 2015 (472 Seiten)

⁶³¹ Dazu auch Dupuy, Genius, a.a.O., S. 157

Auch sie wurde unter Moltke d. Ä. umfassend dargestellt: „*Prinzipien der Kriegskunst, Zweites Buch Prinzipien der Taktik*“ von Adolf Seubert.⁶³²

Schon 1807 hatte der Schöpfer des neuen Generalstabs, Gerhard Scharnhorst, diejenigen Grundlagen des Generalstabdienstes geschaffen, die dann bis 1945 galten. Aus Quartiermeistern wurden **allumfassende Berater**, d.h. bis heute *befehlstreue, selbständige und kritische Führergehilfen* für den obersten Feldherrn und bis hinunter zu den Brigadekommandeuren.⁶³³ – In der Politik und der Wirtschaft fehlen solche Führergehilfen und Stäbe. Meist werden devote Berater gesucht, die den Politikern in vorauseilendem Gehorsam nach dem Mund reden.

Hier ist noch über die Dienstbezeichnung der Beamten im präsidialen Strategiestab nachzudenken. Offiziere können wir sie nicht nennen, es sind zivile wie militärische Berater dabei. Die beamtenmäßige Entsprechung für Offizier ist „Rat“, von Studienrat, Justizrat, Ministerialrat, Landrat bis Geheimrat usw. Das wusste 1945 sogar die amerikanische Militärregierung. Alle Beamten, deren Amtsbezeichnung auf „Rat“ endete, standen zunächst unter Nazi-Verdacht. Das hat z.B. der Tauberbischofsheimer Landrat Tellenbach erlebt.⁶³⁴ **Strategierat** ist daher eine passende Bezeichnung.

Dupuy stellte nun die Frage: „*Wie konnte der deutsche Generalstab aus durchschnittlichen Menschen eine Armee schaffen, die ständig besser als andere Armeen kämpfte, die ebenfalls aus durchschnittlichen Menschen bestanden?*“ Als Antwort zählt er einige Stichwörter für die Auswahl, Ausbildung und Laufbahn der Generalstabsoffiziere auf:⁶³⁵

- Auswahl mit Beurteilungen und Prüfungen
- Ausbildung bis zur beruflich-taktischen Vollkommenheit
- Nachdruck auf historischen Studien
- Pflege der Initiative und Verantwortungsfreude
- Objektivität bei der Lagebeurteilung

⁶³² Adolf Friedrich Seubert, *Prinzipien der Kriegskunst. Vollständiges Handbuch*, Bd. 2 Taktik, Leipzig 1874
https://books.google.de/books?hl=de&lr=&id=EN1iAAAACAAJ&oi=fnd&pg=PA3&dq=moltke+handbuch+der+Taktik&ots=mVtZw9hNQ_&sig=VHyVwEFae-TuIXIq6gLKreRjKSE#v=onepage&q=moltke%20handbuch%20der%20Taktik&f=false - sog. „Moltke-Handbuch“

⁶³³ Auch der BtlKdr [Bataillonskommandeur] hat einen Stab, aber ohne Generalstabsoffiziere.

⁶³⁴ Klaus Tellenbach, *Die Badische Innere Verwaltung im Dritten Reich. Von Erlebnissen eines Landrats*, in: *Zeitschrift für die Geschichte des Oberrheins*, Stuttgart 1986, S. 377 ff. – Eine lebensnahe und aufschlussreiche Darstellung – (Klaus ist der Bruder von Gerd Tellenbach, einem bekannten Mittelalter-Historiker.)

⁶³⁵ Dupuy, *Genius*, a.a.O., S. 393 f

- Regeneration und Weiterwirken wie Hefe in die ganze Truppe⁶³⁶

Was ist davon auf den präsidentialen Stab übertragbar?

Auswahl

Beginnen wir mit der Auswahl. Beurteilt werden bis heute die *persönliche Eignung* (Charakter, Bewährung) und *fachliche Befähigung* (Zugangsprüfung, fachliche Beurteilungen). Gemäß diesen Bewertungen wurden und werden die Generalstabsoffiziere ausgewählt (heute 5 % der Heeresoffiziere).⁶³⁷ Sie wurden eine eigene Waffengattung mit eignen Kragenspiegeln und Uniformdetails.⁶³⁸ Dabei gab es nie wie in der US-Armee Intelligenztests, umfangreiche Fragebögen, Punktesysteme u.dgl.

Früher stand am Beginn die freiwillige Meldung zur Auswahlprüfung. Wichtiger Teil war eine umfangreiche schriftliche Arbeit zu einem vorgegebenen Thema. Die Arbeiten wurden mit Kennziffern anonymisiert. Neben militärisch-taktischem Wissen war vor allem ein eigenständiges Urteil gefordert. Etwa 10% eines Jahrgangs wurden zum dreijährigen Generalstabslehrgang der Kriegsakademie zugelassen, 1% wurde schließlich Generalstabsoffizier.⁶³⁹

Das Auswahlverfahren war und ist eine Mischung aus Prüfungsarbeiten und persönlicher Beurteilung durch Vorgesetzte und Lehrgangsleiter.⁶⁴⁰ Es wurde „*großes Vertrauen in die Fähigkeit (und Bereitschaft) der Truppenführer gesetzt, zwischen Fähigen und Unfähigen zu unterscheiden*“.⁶⁴¹ Die Auswahl beginnt heute im Rahmen des Stabsoffizierslehrgangs ab dem Dienstgrad Major.⁶⁴²

Für einen *präsidentialen Stab* gibt es große Personalreserven. Das sind einmal die besten, heute studierten Offiziere der Bundeswehr, und damit auch aus der Cyberwehr und dem Friedensheer.

⁶³⁶ Das gelang durch die Laufbahn mit Zeiten im „Großen Generalstab“, in der Truppen und ihren Stäben.

⁶³⁷ Millotat, Eliten, a.a.O., S. 41 – bei Luftwaffe und Marine sind 3 % General- bzw. Admiralstabsoffiziere.

⁶³⁸ Kragenspiegel zeigen in unterschiedlichen Farben sofort die Waffengattung (grün Infanterie, rot Artillerie, blau Versorgung usw.). Generalstabsspiegel sind karmesinrot.

⁶³⁹ Dupuy, Genius, a.a.O., S. 395 (Fußnote), Millotat, Eliten, a.a.O., S. 131 (für 1888)

⁶⁴⁰ Zur heutigen Auswahl: Millotat, Eliten, a.a.O., S. 42 ff.

⁶⁴¹ van Creveld, Kampfkraft: „7. Heerespersonalwesen“, S. 81 ff (84) – sehr genaue Vergleiche zwischen US- und deutscher Armee.

⁶⁴² Man unterscheidet: *Truppen-Offz.* (Leutnant bis Hauptmann), *Stabs-Offz.* (Major bis Oberst), *Generalstabs-Offz.* (Major i.G. bis Oberst i.G.), *Generale* (Brigadegeneral bis 4-Sterne-General)

Ebenfalls interessiert an solch einer Laufbahn wären sicher viele junge Nachwuchsbeamte aus den Bundes- und Landesministerien sowie den vielen Ober- und Sonderbehörden des Bundes und der Länder. Den unglaublichen Umfang an solchen Bundes- und Landesämtern, Instituten, Agenturen und Anstalten zeigen uns Behördenverzeichnisse: z.B. *Staatshandbuch 2021* bestehend aus den Teilbänden Bund und den 16 Bänden der Bundesländer. Diese Handbücher der Behörden mit Adressen und Aufgabenbeschreibungen haben insgesamt 5.049 Seiten.⁶⁴³ Hinzu kämen junge, berufserfahrene Praktiker aus der Wirtschaft, die sich zum Auswahlverfahren melden.

Wie heute alle Stabsoffiziere brauchen auch künftige Strategieräte ein abgeschlossenes Studium und eine berufliche Bewährung im Staatsdienst oder in der Wirtschaft. Erst dann können sie sich für die Laufbahn im präsidentalen Stabsdienst bewerben. Dabei benötigen die Stabsgebiete S 1 - 5 (*siehe ,6.3.1 Strategiegebiete‘*) unterschiedliche akademische und berufspraktische Vorläufe.

Ausbildung

Vor allem anhand von Fällen, nicht durch das Studium von Lehrbüchern lernten wir Jura. Geschichte empfand ich als eine Fallsammlung von politischen Lagen und Ereignissen, um politische Strategie zu lernen.⁶⁴⁴

Das ist der generalstabsmäßigen Ausbildung vergleichbar. Die Schulung der Lagebeurteilung und Entscheidungsfindung hat durch die „*applikatorische Methode*“, d.h. durch anwendungsbezogenes Lernen zu erfolgen. Der Schöpfer der Methode⁶⁴⁵ beschreibt sie so:

„Das Verfahren ist dabei ein sehr einfaches: Man hat nur nötig, im Lesen eines kriegsgeschichtlichen Werkes innezuhalten, sobald sich eine interessante oder für den speziellen Zweck, den man verfolgt, geeignete Situation vorfindet und alsdann diese zu erwägen und für die gegebenen Truppen die erforderlichen Anordnungen zu entwerfen.“⁶⁴⁶

⁶⁴³ Staatshandbuch 2021 bestehend aus Teilbänden Bund und 16 Bänden Bundesländer, Handbücher der Behörden mit Aufgabenbeschreibungen und Adressen, Gesamtpreis 820,00 €, Seitenzahl 5.049, Köln 2020. Ich besitze nur ältere Ausgaben (z.B. Bund, Ausgabe 2002, 577 Seiten). – Das Personal wächst Jahr für Jahr.

⁶⁴⁴ Ebenso sah es Konrad Adenauer, in der „Einführung“ zu seinen „Erinnerungen“, Stuttgart 1965, Bd. 1, S. 7 f

⁶⁴⁵ Julius von Verdy du Vernois (1832 - 1910), preußischer General der Infanterie, später Kriegsminister.

⁶⁴⁶ Zitiert nach Millotat, Eliten, a.a.O., S. 139 – Verdy du Vernois gilt als einer der begabtesten und international anerkanntesten Generale vor dem I. Weltkrieg. Marschall Ferdinand Foch, der Oberbefehlshaber der

Die Ausbildung der Generalstäbler in Taktik als Schwerpunkt ist bis heute mit vertieften militär-historischen Studien verbunden. Die Erfahrungen früherer und jüngster Kriege und generalstabsmäßige Überlegungen sowie Planungen für drohende Kriege (vgl. Schlieffen-Plan) waren und sind Schwerpunkt sowohl der Ausbildung als auch der täglichen Generalstabsarbeit. Großes Gewicht wurde auf Übungen aller Art, von Stabsrahmenübungen ohne Truppe bis zu umfangreichen Manövern mit Volltruppe (Herbstmanöver) gelegt. (Das alles wurde inzwischen abgeschafft.)⁶⁴⁷ Die Ausbildung endete nie. Sie ging in der Laufbahn planmäßig weiter.

Die Grundzüge der Generalstabsausbildung haben sich, wenn auch z.T. verwässert, bis heute erhalten. Die zweijährige Ausbildung findet an der Führungsakademie in Hamburg statt. Hier könnte leicht ein Lehrgang für Angehörige des präsidentialen Strategiestabs eingerichtet werden. Zudem ist in Hamburg noch die Helmut-Schmidt-Universität der Bundeswehr.

Heute meinen im Westen viele, durch die neuen Technologien, die Digitalisierung, die neue Weltlage usw. seien Geschichtskennntnisse und überlieferte Erfahrung nutzlos und überlebt. Alles sei heute ganz anders.

Das Gegenteil gilt in China. „*Die Vergangenheit korrekt verstehen, die Gegenwart kennen und die Zukunft im Griff haben*“, so lautet eine Schlagzeile in *Wahrheitssuche*, einem Sprachrohr des Zentralkomitees der KPCh, bei der Herausgabe eines neuen Geschichtslehrgangs.“⁶⁴⁸ Senger zitiert den bekannten chinesischen Schriftsteller Zhang: „In einem gewissen Sinne ist die Geschichte die eigentliche Religion des chinesischen Volkes.“⁶⁴⁹ – Das wäre auch für Europa ein Erfolgsrezept.

Laufbahn

Die Laufbahn der Strategieräte können wir wie die Generalstabslaufbahn als dual bezeichnen; d.h. die Arbeit wechselt immer wieder zwischen Praxis und Theorie, auch zwischen Stabs- und Führungsverwendung ab. Es ist wie gesagt eine Besonderheit des Militärs, dass jeder vor einer

französischen Streitkräfte im Ersten Weltkrieg, führte seine „objektive Methode der Strategie“ und seine Erfolge im Ersten Weltkrieg auch auf das Studium der Schriften Verdys zurück.

⁶⁴⁷ Millotat bedauert das „Verschwinden der Heeresübungen, weitgehend auch der Truppenübungen im freien Gelände und die Reduzierung der Truppenübungsplatzaufenthalte“, *Eliten*, a.a.O., S 310 → kaum einsatzfähig.

⁶⁴⁸ Harro von Senger, *Supraplanung*, a.a.O., S. 37

⁶⁴⁹ Harro von Senger, *Supraplanung*, a.a.O., S. 36

neuen oder höheren Verwendung einen „Lehrgang“ bestehen muss. Das war für mich die große Überraschung in der öffentlichen Verwaltung. Dort werden die Beamten stets ins kalte Wasser geworfen. Man meint, in der Uni- oder FH-Ausbildung hätten sie alles gelernt.

Auch im öffentlichen Dienst (einschließlich Justiz) sollte es Führungs- und Verwendungslehrgänge geben, bevor jemand eine neue Aufgabe übernimmt. Eigentlich wären dazu die Fachhochschulen für öffentliche Verwaltung, die Deutsche Verwaltungsuniversität Speyer, auch passende Bundes- und Landesämter geeignete Einrichtungen, um gezielt solche Lehrgänge auszurichten. Doch den akademischen Lehrern fehlt dort die Praxiserfahrung. Ihre Auswahl, Ausbildung und Laufbahn ist i.d.R. rein universitär, nicht genrealstabsmäßig.

Das bedeutet, dass die theoretischen Teile der Aus- und Weiterbildung in Strategie-Lehrgängen stattzufinden hat, die von Strategieräten geleitet werden; so wie Generalstabslehrgänge von Generalstabsoffizieren durchgeführt werden.

Die Arbeit in Stäben (im Großen Generalstab beim obersten Feldherrn, heute in Nato-Stäben oder in Truppenstäben) wechselt mit Abschnitten der Truppenführung (früher Frontdienst oder Aufbauverwendung). So war der öfter zitierte Christian Millotat schon Generalstabsoffizier, als er Anfang der 1980er Jahre BtlKdr des PzGrenBtl 362 in Walldürn wurde.⁶⁵⁰ Das war mein Heimatbataillon. Ich war zur gleichen Zeit Landrat in dem Landkreis. Bei Vorträgen, die Millotat veranstaltete, und bei von mir organisierten Kreis-Treffen der Behördenleiter begegneten wir uns oft.⁶⁵¹

Ganz anders sind die reinen Hochschul-Laufbahnen vom Doktorand über Habilitand zum Professor auf Lebenszeit. Führungsaufgaben, die Arbeit in Unternehmen oder Verwaltungen haben sie i.d.R. nie erlebt. Trotzdem lehren und beraten sie in Unternehmensführung. Es gibt auch hier ab und zu herausragende Denker wie die erwähnten Professoren Peter Drucker, Péter Horváth, Fredmund Malik.

Doch beim Strategiestab gilt es, „Menschen, die sich als Einzelne nicht zum Genie eignen, zu befähigen, in einer Institution so zu handeln, dass

⁶⁵⁰ BtlKdr = Bataillonskommandeur; PzGrenBtl = Panzergrenadierbataillon

⁶⁵¹ Später warb mich Millotat als Mitglied der Clausewitz-Gesellschaft. Wir treffen uns heute noch oft u. gern.

die Institution Ergebnisse bringt, die normalerweise nur von einem Genie zu erreichen sind.“⁶⁵² Das gelingt nur mit der hier gezeigten Methode.

Bei heutigen Offizieren gibt es ein familiäres Problem. Die Versetzungen erfolgen bundes- oft sogar Nato-weit. Ehefrau und Kinder können wegen Beruf oder Schule nicht nachziehen. Heimat und Familienheim müssen entbehrten werden. Beim präsidentialen Beraterstab ist das vermeidbar, wenn der Einsatz möglichst auf Berlin und Umgebung begrenzt ist. – Doch für Strategieräte sind in jungen Jahren, aber auch ab und zu zwischendurch sogenannte *Aufbauverwendungen* in der Wirtschaft, bei Behörden und Auslandseinsätze gut und wichtig. Auf Eltern mit Kindern ist aber Rücksicht zu nehmen, ggf. mit deutschen Auslandsschulen zu helfen.

Stabsarbeit

1. Kleine Stäbe

Bei der deutschen Generalstabsarbeit fielen ausländischen Beobachtern die **kleinen Stäbe** auf.

„Auch im Zweiten Weltkrieg sind deutsche Stäbe klein geblieben. So verfügte etwa die Operationsabteilung des Oberkommandos des Heeres im Juli 1941 über 31 Offiziere und Beamten, darunter 10 Generalstabsoffiziere. Lediglich 11 Offiziere bearbeiteten die gesamte Ostfront, Dänemark, Norwegen, Schweden, Finnland, Polen, die Tschechoslowakei, Ungarn und Rumänien. Schichtdienst wie in heutigen Stäben gab es nicht.“⁶⁵³

Das war möglich, weil Einzelaufträge nach außen und unten verlagert wurden. Kleine Stäbe mit wenigen Mitgliedern müssen sich mit dem Wesentlichen und Wichtigen beschäftigen, die Besprechungen sind weniger zeitaufwendig, trotzdem kann jeder zu Wort kommen. Alle sind gefordert, alle „leben voll in der Lage“.⁶⁵⁴

Deutsche Generalstabsoffiziere haben wie gezeigt kraft Amtes die Aufgabe, umfassend zu beraten, ihren Chef ggf. zur Entscheidung und Tat zu drängen, ihre abweichende Auffassung vorzutragen. Hat der Kdr entschieden, ist Entscheidung loyal auszuführen. Politiker und Generale

⁶⁵² Dupuy, Genius, a.a.O., S. 400 f

⁶⁵³ Millotat, Eliten, a.a.O., S. 121, Zeitaufwand in heutigen personalstarken Stäben: S. 213 – Beispiel für heutige Stäbe: Millotat, Eliten, a.a.O., S. 124, z.B. Kosovo: 950 Stab-Soldaten für eine Truppe von 48 Tsd. Soldaten.

⁶⁵⁴ Das kennt jeder Politiker. In kleinen Ausschüssen reden alle. Echte Debatten sind nur hier möglich. Im großen Kreistag reden vor allem die „Fraktionssprecher“. Alles andere dauerte viel zu lang.

anderer Nato-Staaten haben mit solch tatkräftigen Gehilfen oft Schwierigkeiten.⁶⁵⁵

2. Konzentration auf den operativen Erfolg

Martin van Creveld betont noch etwas. Aufgebaut auf den Grundsätzen von Clausewitz war das Denken und Handeln ganz auf die Strategie, die Operationen und die Gefechtstaktik, die „**Endresultate**“ ausgerichtet.

„Angesichts seiner zielstrebigen Ausrichtung auf die Operationen brauchte das deutsche Heer nicht im selben Maße wie die US-Army ein wissenschaftlich fundiertes Management zu entwickeln; ... Zur großen Bestürzung amerikanischer Offiziere, die nach dem Krieg deutsche Soldaten vernahmen, benutzte es weder mechanisierte Verwaltungsmethoden noch Punktesysteme. ... Es gab sich mit der Sammlung sehr bescheidener Mengen statistischen Materials zufrieden und bediente sich normalerweise keiner mathematischen Modelle.“⁶⁵⁶

Diese „**gnadenlose Konzentration auf das Wesentliche**“, und zwar auf allen Ebenen, war nach van Creveld nur mit dezentraler Organisation⁶⁵⁷ und Auftragstaktik möglich. Creveld sagt: „Ein deutscher Offizier fragte: ‚Worauf kommt es eigentlich an?‘ Amerikanische Offiziere erkundigten sich: ‚Welches sind die Bestandteile des Problems?‘“⁶⁵⁸

Dazu hat der Österreicher und St.Galler Betriebswirt Fredmund Malik eine Entsprechung entwickelt. Er nennt die Methode „**Direttissima**“, **den schnellsten Weg zur besten Strategie**. Wie der Bergsteiger, der das Matterhorn vor sich sieht und heute ohne viel Gepäck, Helfer und Hilfsmittel zum Gipfel strebt, sollen Unternehmer sich auf das ganz Wesentliche konzentrieren mit nur sechs Orientierungsgrößen sowie wenigen Kenn- und Zielzahlen.⁶⁵⁹ Malik lehnt wie wir vorstrukturierte

⁶⁵⁵ Diesbezügliche Erfahrungen deutscher Generalstäbler in Nato-Stäben bei Millotat, Eliten, a.a.O., S. 60 ff – Ein persönlicher Referent eines Ministers meinte zum Ministerialdirektor: „Aber Herr Schmitt (Deckname), bilden Sie sich doch keine Meinung, bevor der Herr Minister sich seine gebildet hat.“

⁶⁵⁶ Van Creveld, Kampfkraft, a.a.O., S. 190 („12. Schlussfolgerungen“)

⁶⁵⁷ Beispiel bei van Creveld, S. 81: „[So] verwendete das deutsche Heer keine mechanischen Verfahren zur Verwaltung der Truppe, deren Größe auf ihrem Höhepunkt 6.550.000 Mann erreichte. Dieses, aus moderner Sicht erstaunliche Kunststück, wurde durch eine außerordentlich dezentralisierte Organisation ermöglicht.“

⁶⁵⁸ Van Creveld, Kampfkraft, a.a.O., S. 191

⁶⁵⁹ Fredmund Malik, Direttissima®, Der schnellste Weg zur besten Strategie, St. Gallen 2007

Fragebögen ab.⁶⁶⁰ Mit Maliks Hilfe will sich nun VW „Vom Autohersteller zum Digitalkonzern“ entwickeln.⁶⁶¹

Rückblende: Das ist der Gegensatz von heutiger BfA (Bundesagentur für Arbeit) und neuer DUA (Duale Umschulungsagentur): hier das Wälzen von Statistiken und wissenschaftlichen Theorien (BfA), dort volle Ausrichtung auf Umschulung und Vermittlung (DUA).⁶⁶²

3. Steuern ersetzt nicht Führen – Daten ersetzen nicht Denken

Erfolgreiches Führen und Steuern verlangen „die gnadenlose Konzentration auf das Wesentliche“. Dabei ist **Führen**, die persönliche und unmittelbare Auftragserteilung.⁶⁶³

„Ein guter Truppenführer steht in einem persönlichen Verhältnis zu den unterstellten Führern und zu seiner Truppe. Er sucht den unmittelbaren Kontakt so oft wie möglich. Vor schwierigen Entscheidungen stimmt er sich, wenn die Lage es erlaubt, mit den unterstellten Führern ab.“⁶⁶⁴

Das lässt sich auch unter die soldatischen Tugenden Vertrauen und Kameradschaft einordnen.⁶⁶⁵ Sie umfassen alle Soldaten unabhängig vom Dienstgrad.⁶⁶⁶ Gerade Stabsräte dürfen nie arrogant auftreten!

Wir kommen damit zu einer wichtigen charakterlichen Anforderung an Stabsräte und Generalstäbler. Sie müssen bescheiden und namenlos wirken. Angeberei und Streberei führen zu Ablehnung und Abneigung. Moltkes „mehr sein als scheinen“ gilt für sie besonders. Diesem Ideal entsprachen nicht alle, aber die weitaus Meisten. Den abschätzigen Ausdruck „Schlieffen-Pimpfe“ für Generalstäbler hörte ich noch von Offizieren.

Steuern ist die Vorgabe und Überprüfung von Zielen mit Zeit und Zahlen (Z³). Dazu sind sofort Zuarbeiter einzusetzen. „Wer führt, darf nicht ausführen.“

⁶⁶⁰ Fredmund Malik, Direttissima, a.a.O., S. 153 kostenloser Download: https://www.kleinunternehmer-info.de/ebooks/businessplan/index.html?af=SEM_B2B_KUS_dGAW_MFM_Businessplan_X&gclid=EAAlaQobChMISvObz-X17wIVibneCh3oOgcgEAEYASAAEgl-4vD_BwE

⁶⁶¹ Handelsblatt, 27.11.2020, Gastkommentar von VW-Vorstand Herbert Diess

⁶⁶² Siehe oben: „4. Von der BfA zur DUA“

⁶⁶³ Jetzt auch in der angelsächsischen BWL als „leadership“ entdeckt.

⁶⁶⁴ HDv 100/200 (1972), Ziff. 204 II

⁶⁶⁵ HDv 100/1 (TF 1962) Nr. 43, 44; HDv 100/100 (TF 1972) Nr. 704, 705 (Mir gefällt die TF 1962 etwas besser.)

⁶⁶⁶ Einfühlsamer Ausdruck ist das Lied von Ludwig Uhland: „Ich hatt’ einen Kameraden, Einen bessern findst du nit.“ Es wird an jedem Volkstrauertag gesungen.

In der Verwaltung erlebte ich in meiner Steinbeis-Zeit plötzlich die Einführung von **Kennzahlen** und groß angelegten Vergleichsringen. Excel-Tabellen, Fragebögen und Kennzahlenvergleiche waren nun die Beschäftigung für Heerscharen von Beamten auf allen Ebenen. – Wirklich kostenträchtige Kennzahlen wurden bei den Vergleichen oft vorsätzlich verheimlicht.

Bei einer Kurzberatung im Jugendamt Meißen traf ich auf einen sehr fähigen Amtsleiter, der später Meißner Oberbürgermeister wurde. Auf seinem Schreibtisch lag ein sehr dicker DIN-A-4-Akt. Ich fragte: „Was ist das?“ „Ein sächsischer Kennzahlenvergleich“, war die Antwort. „Was machen Sie damit?“ „Liegen lassen!“ „Sehr gut“, lobte ich. Wir sind dann mit einem Dutzend Kennzahlen ausgekommen und hatten damit Erfolg. Die Sparziele wurden erreicht.

Die Geschäftsführerin eines kommunalen Landesverbands fragte mich: „Was sind eigentlich Kennzahlen?“ Meine Antwort: „Zahlen, die uns Erkenntnisse zur Steuerung liefern. Wohin wir steuern wollen, hängt von den Zielen ab. Alles Übrige sind tote Zahlenfriedhöfe.“ Wir brauchen „Ziele mit Zeit und Zahlen“ (Z³), aber mit so wenig Zahlen, dass sie auf eine DIN-A-4-Seite passen. Die Erfinder der „Balance Score Card“,⁶⁶⁷ auf Deutsch „Ziel-Zahlen-System“,⁶⁶⁸ empfehlen etwa 25 Kenn- und Zielzahlen, auch zur Steuerung von Weltkonzernen.⁶⁶⁹ Ihre Bücher wurden – aus meiner Sicht zu Recht – Welt-Bestseller.

In Deutschland hat Péter Horváth von der Universität Stuttgart die Balanced Score Card bekannt gemacht. Er ist Mitbegründer des betriebswirtschaftlichen Controllings.⁶⁷⁰ Er kritisiert, dass die Strategiearbeit der meisten Unternehmen mit umfänglicher Analysearbeit beginnt. Unmengen von Daten werden erhoben und aufbereitet, ohne dass ihre Bedeutung für das eigentliche Geschäft geklärt ist. Zeit,

⁶⁶⁷ Robert S. Kaplan, David P. Norton, Die strategiefokussierte Organisation, Führen mit der Balanced Scorecard, Stuttgart 2001

⁶⁶⁸ G. Pfreundschuh, Von der „Balanced Scorecard“ zum „erfolgsorientierten Zielzahlen-System“ oder von der Theorie zur Praxis am Beispiel der Sozialhilfe in: Verwaltung & Management 2003/3, S. 237 ff.

⁶⁶⁹ „Eines der wichtigsten BSC-Prinzipien (BSC = Balanced Score Card) lautet, die Zahl der Messgrößen auf nur 4 bis 7 Größen je Perspektive (Finanzen, Kunden, Prozesse, Lernen und Entwickeln) zu beschränken. In der Summe enthält eine BSC etwa 25 Messgrößen.“ Péter Horváth und Lutz Kaufmann, Balanced Score Card, Ein Werkzeug zur Umsetzung von Strategien, in: Harvard Business Manager „Balanced Score Card“ 1/2004, S. 13

⁶⁷⁰ Péter Horváth, Controlling, München 1979 (ab 13. Auflage 2015 mit Ronald Gleich und Mischa Seiter, 14. Auflage 2020)

Arbeitskraft und der Überblick gehen verloren. *Denken kann nicht durch Daten ersetzt werden!*

4. Auftragstaktik

Nach dem verlorenen Vietnamkrieg begannen wie gesagt in den USA umfangreiche Untersuchungen darüber, warum die Kampfkraft der Wehrmacht jener der US-Army so überlegen war. Ergebnis waren die hier oft zitierten Veröffentlichungen des US-Oberst Trevor N. Dupuy, *Der Genius des Krieges, Das deutsche Heer und der Generalstab 1807 – 1945* (1977)⁶⁷¹ und das Buch des Israelis Martin van Creveld, *Kampfkraft. Militärische Organisation und Leistung der deutschen und amerikanischen Armee 1939 – 1945* (1982).⁶⁷² „In den späten 70er und in den 80er Jahren war kaum ein höherer amerikanischer Offizier zu finden, der die Studien Dupuys und van Crevelds nicht kannte.“⁶⁷³

Beide heben als wesentliche Erfolgsfaktoren das Generalstabssystem und die Auftragstaktik hervor. Dazu van Creveld:

„Ein solches System [Auftragstaktik] setzt natürlich einheitliches Denken und zuverlässiges Handeln voraus, die nur durch gründliche Ausbildung und lange Erfahrung zu erreichen sind. Noch wichtiger, ja absolut unentbehrlich ist das vollständige Vertrauen der Vorgesetzten zu ihren Untergebenen und umgekehrt.“⁶⁷⁴

Die Beschränkung auf das ganz Wesentliche und Wichtige ist nur bei **Auftragstaktik** möglich. Auf jeder Ebene gibt es nur einen Verantwortungsträger bzw. Entscheider.⁶⁷⁵ Er erntet den Ruhm oder die Schmach für Erfolg oder Misserfolg. Seinen Willen haben Berater und untergebene Führer umzusetzen. Doch der Wille äußert sich nur durch die Ziel-Vorgaben (Aufträge). Den Weg zum Ziel wählt der Beauftragte eigenverantwortlich und selbständig. Nur so erleben alle Erfolgslust!⁶⁷⁶

„[Das Bataillon] führt sein Gefecht, indem der Kommandeur den Kompagnien ihre Aufträge zuweist. Nur bei augenscheinlichen Missverständnissen oder

⁶⁷¹ Englisch: *A Genius of War: The German Army and General Staff, 1807 – 1945*

⁶⁷² Englisch: *Fighting Power. German and US-Army Performance, 1939 – 1945*

⁶⁷³ Vorwort zur deutschen Auflage: Dupuy, *Genius*, a.a.O., S. 8

⁶⁷⁴ van Creveld, *Kampfkraft*, a.a.O., S. 52 (Führungsprinzipien) – Israel hat den Generalstab und ab 1964 die Auftragstaktik übernommen vgl. Samuel Rolbant, *Der israelische Soldat. Profil einer Armee*, Frankfurt /M. 1970, S. 38 f; ebenso Panzer-Einsatz wie Guderian / Manstein („gelehrige Schüler deutscher Strategen“, Bild S. 161)

⁶⁷⁵ Verantwortung ist wie ein Rucksack. Nur einer kann ihn tragen. Andernfalls bleibt er im Eck liegen; z.B. „Meeting-Verantwortung“ keiner trägt persönliche Verantwortung. Keiner war es, wenn es schief geht.

⁶⁷⁶ Siehe Buch „Der Bürgerstaat“ Abschnitt: „5.1.2 Erfolgslust und Gruppendynamik“

Fehlgriffen, welche das Gefecht in unbeabsichtigte Bahnen ziehen würden, ist der unmittelbare Eingriff in die Züge etc. einzelner Kompagnien geboten. Der Bataillonsführer hat beim Eintritt in den Kampf seine Befehle an jeden Kompagnieführer – möglichst im Beisein aller – kurz, klar und bestimmt zu erteilen, die Wahl der Mittel aber zu überlassen.

Die zerstreute Kampfarm bedingt ..., dass jeder Zug und innerhalb dessen jede Gruppe selbständig die richtigen Mittel zur Durchführung der gestellten oder aus der Gefechtslage sich ergebenden Aufgaben zu finden wisse.“⁶⁷⁷

Die Auftragstaktik gilt bis heute durchgängig bis zum jüngsten Soldat. Dupuy sieht es so:

„Nichts illustriert das Denken und die Leistung des deutschen Generalstabs und des von diesem geführten deutschen Heeres besser als die Auftragstaktik: die Verantwortlichkeit jedes deutschen Offiziers und Unteroffiziers sowie in Moltkes Worten, „des jüngsten Soldaten“ dafür, ohne Rückfragen und ohne Zweifel das zu tun, was seinem Urteil zufolge die Lage verlangt.“⁶⁷⁸

Zur US-Army bemerkt van Creveld:

„Aus Gründen, die nur schwer einsehbar sind, ... entwickelten amerikanische militärische Führer keine Parallele zur Auftragstaktik, deren Prinzipien viele von ihnen, laut General Patton, schwer verständlich fanden. Amerika war ja schließlich die Heimat des Taylorismus, eines Leistungssystems, das jede Bewegung des Arbeiters vorausszusehen und zu diktieren versuchte, mit dem Ziel, aus ihm eine menschliche Maschine zu machen, die so zuverlässig arbeitete wie die mechanische, die er bediente.“⁶⁷⁹

Peter Drucker erfand 1954 das „Management by objectives“ (MbO), das „Führen durch Zielvereinbarung“.⁶⁸⁰ Es ist eine heute weit verbreitete Methode der BWL (Betriebswirtschaftslehre) zur Mitarbeiterführung und Entwicklung von Eigeninitiative. Es entspricht vom Ansatz her der Auftragstaktik. Drucker wirkt z.B. über Fredmund Malik bis heute.

Für die Bundeswehr sagt die TF (Truppenführung) von 2000:

„Auch wenn die Auftragstaktik und die Innere Führung sehr unterschiedlichen Epochen der deutschen Militärgeschichte entstammen, sind sie doch

⁶⁷⁷ Exerzierreglement [= Gefechtsvorschrift] 1888; Nr. 96, zit. nach Millotat, Eliten, a.a.O., S. 129

⁶⁷⁸ Dupuy, Genius, a.a.O., S. 158 f

⁶⁷⁹ van Creveld, Kampfkraft, a.a.O., S. 54

⁶⁸⁰ Peter Drucker war Österreicher aus jüdischer Familie wie Karl Popper.

dergestalt miteinander verbunden, dass die Auftragstaktik die Führungsform ist, die dem Bild vom „Staatsbürgers in Uniform“ am besten entspricht.“⁶⁸¹

Auch die Anfänge der Auftragstaktik gehen auf die Militärreformer von 1807 zurück: Scharnhorst, Gneisenau und Clausewitz – Es waren Bürgerliche mit späterem Briefadel. Dabei war Gneisenau am revolutionärsten; er wurde in der Restaurationszeit ab 1815 kalt gestellt.

Für eine schlechte und falsche Politik sind die Politiker und nicht die Militärs verantwortlich, so wie der Feldherr und nicht sein Stab die Entscheidungen verantwortet. Im Nürnberger Kriegsverbrecherprozess wurde der Generalstab als „verbrecherische Organisation“ angeklagt, aber nicht verurteilt.⁶⁸²

Trotzdem bleiben Versagen, Schuld und Mitverantwortung, dass Millionen Juden u.a. vergast, deutsche Soldaten in einem klar verlorenen Krieg weiter ‚verheizt‘ wurden, wie es in der Nachkriegszeit hieß. Was General Hoßbach über Brauchitsch und Halder schrieb, gilt für zu viele:

„Brauchitsch und Halder haben das Ansehen der Heeresführung einer unmoralischen politischen Führung zur Verfügung gestellt und aus Schwäche verspielt (...) Sie haben in ihrer politischen, militärischen und moralischen Verantwortlichkeit bezüglich der „Sicherheit“ des Landes versagt.“⁶⁸³

Es gab ab 1938 immer wieder oft weit gediehene Attentatspläne.⁶⁸⁴ Das Attentat vom 20. Juli 1944 kam viel zu spät. Doch es waren zahlreiche Generalstabsoffiziere daran beteiligt.

„Sechzig Generalstabsoffiziere wurden nach dem Attentat verhaftet, 24 gehenkt, 16 begingen Selbstmord, um Folter und Hinrichtung zu entgehen. Ende 1944 waren 166 Generalstabsoffiziere des Heeres gefallen, 143 vermisst und 10 durch Krankheit dienstunfähig.“⁶⁸⁵

Allerdings bin ich oft vor Kriegerdenkmälern gestanden und habe die Gefallenen ab dem 20.7.1944 gezählt. Es waren die Meisten. In der ÖMZ lesen wir dazu: *„Deutsche Todesopfer (Militär und Zivil) 1.9.1939 – 19.7.1944 (54 Monate) 2,8 Mio. Tote, Todesrate 1.588 [tgl.]. – 20.7.1944*

⁶⁸¹ TF 2000, Nr. 613, zit. nach Millotat, Eliten, S. 339 [= Fußnote 33]

⁶⁸² Dupuy, Genius, a.a.O., S. XII, genauer: Millotat, Eliten, a.a.O., S. 26 ff „Zwischen Verdammung und Bewunderung“

⁶⁸³ Friedrich Hoßbach, Zwischen Wehrmacht und Hitler 1934 – 1938, Wolfenbüttel 1949, S. 201 f; zit. nach Dupuy, Genius, a.a.O., S. 425

⁶⁸⁴ Das weit gediehene Attentat von 1938 wurde nach Münchner Abkommen (Abtretung Sudetenland) fallen gelassen. Wer will gegen einen Sieger, im Volk und international anerkannten putschen? Dupuy, S. 327 ff

⁶⁸⁵ Millotat, Eliten, a.a.O., S. 230 ff

– 10.5.1945 (10 Monate) 4,8 Mio. Tote, Todesrate 16.641.⁶⁸⁶ Die Lebenserwartung eines Leutnants an der Ostfront war 1944 14 Tage.

Schauen wir nach dem Versagen wieder auf die bleibende Leistung. Schließlich wurde zweimal und bis heute der deutsche Generalstab nach verlorenen Weltkriegen durch die Sieger aufgelöst. „Beide Maßnahmen beweisen ungewollt die Achtung unserer ehemaligen Gegner vor dieser ausgezeichneten Einrichtung.“ (Heinz Guderian)

5. Generalstabsdienstweg

Die verhältnismäßig kleine Gruppe der Generalstabsoffizier kennt sich persönlich oder weiß sich genau einzuschätzen. Dazu gehört, dass jeder anderen Stäben kurzerhand meldet, wer er eine Gefahr für sie erkennt. Das ist der *Generalstabsdienstweg*. Zunächst durften ab 1821 offiziell alle Generalstabsoffiziere ohne Rückfrage unmittelbar an den Chef des Generalstabs der Armee in Berlin berichten.⁶⁸⁷ Ab 1866 durfte der Chef des Generalstabs (Moltke d. Ä.) unmittelbar an nachgeordnete Truppenteile Befehle erteilen und hielt mit den nachgeordneten Stäben enge Verbindung.⁶⁸⁸ Generalstabsoffiziere hatten eine Mitverantwortung für Entschlüsse des Kommandeurs, die abweichende Ansicht des Chefs des Stabes war aktenkundig zu machen. Damit war dann der Verantwortlichkeit genügt.⁶⁸⁹

So war neben der „Linie“ [Befehlsstrang] ein Netzwerk der fähigen Führergehilfen geknüpft. Wichtiges erreichte schnell und unbürokratisch sein Ziel. **Geschwindigkeit** und **Beweglichkeit** waren weitere Grundlagen für die Erfolge in den „Blitzkriegen“ und Kesselschlachten.

Dieser Dienstweg läuft nicht über die Truppenführer, sondern auch von Stab zu Stab, von Kamerad zu Kamerad. Er läuft reibungslos über die Grenzen von Gefechtsstreifen, Truppenverbänden, Waffengattungen. Wer etwas beobachtet, das für Nachbarn oder andere Truppen

⁶⁸⁶ ÖMZ (Österreichische Militärische Zeitschrift) 02/2021, S. 166 – *Dort lesen wir auch*: „Dem deutschen Widerstand war und konnte es angesichts der absolut starren und negierenden Haltung der Alliierten in der Frage, ob es einen Unterschied zwischen dem nationalsozialistischen Dritten Reich und dem deutschen Volk gebe, nicht gelingen, alliierte Partner zu finden.“ Anders Österreich: Die Operation Radetzky, ÖMZ, a.a.O. S.168

⁶⁸⁷ Millotat, Eliten, a.a.O., S. 98 – der Kdr musste nicht wie vorher um Erlaubnis gebeten werden.

⁶⁸⁸ Dupuy, Genius, a.a.O., S. 115

⁶⁸⁹ Ähnlich die aktenkundige *Remonstration* eines Beamten Sie führt zur haftungs- und disziplinarrechtlichen Entlastung des Beamten bei rechtswidrigen Weisungen, nicht aber bei kriminellen.

„wesentlich“, d.h. gefechtsentscheidend ist, meldete es den betroffenen Stabskameraden.⁶⁹⁰

Millotat beschreibt es so:

„Dieser feste Zusammenhalt deutscher Generalstabsoffiziere, der über den Bereich hinausgeht, in dem sie eingesetzt sind, hat Deutschlands frühere Gegner und heutigen Verbündete immer überrascht und stößt auch auf Unverständnis. Die Generalstabsoffiziere, die – wie zu zeigen ist – im Verlauf des 19. Jahrhunderts immer stärker wie ein Netz über den deutschen Streitkräften lagen, kannten und kennen sich. Das hatte zur Folge, dass sie vieles auf informellem Wege erreichen konnten, was unmöglich wäre, wenn sie nicht vielfältige Kontakte mit Kameraden halten dürften, die in anderen Bereichen eingesetzt sind.“⁶⁹¹

Ein vergleichbares Netzwerk hatten Großunternehmen und Großbanken in der Wirtschaftswunderzeit mit der sog. „Deutschland AG“ geschaffen. Die führenden Leute kannten sich und saßen gegenseitig in den Aufsichtsräten.⁶⁹² Dabei verfolgten sie einvernehmlich die strategischen und operativen Ziele der Sozialen Marktwirtschaft.⁶⁹³ Die Fortentwicklung des Modells Soziale Marktwirtschaft zu einer Sozialen Volkswirtschaft sollte ein wichtiges strategisches Ziel des Bürgerstaats sein. Bei der Ausarbeitung der operativen Pläne haben der Präsident und sein Stab eine zentrale Bedeutung. Wichtig ist, fachübergreifend vorzugehen.

Das ‚Netzwerken‘ (engl. Networking) ist inzwischen große Mode bei Top-Managern und solchen, die es werden wollen. Da es oft unabhängig von Leistung, Befähigung und Nutzen für Dritte betrieben wird, gleicht es mehr Seilschaften, Vetterleswirtschaft und Ämterpatronage.

6. Stabsarbeit ist kein wissenschaftliches Arbeiten

Carl Clausewitz und Karl Popper geben uns dazu die Begründung.

⁶⁹⁰ Die Feldweibel kennen etwas Vergleichbares. Sie nennen es den „*kleinen Dienstweg*“. Das ist die schnelle und direkte Unterrichtung oder Absprache mit Unteroffizierskameraden in anderen Einheiten.

⁶⁹¹ Millotat, *Eliten*, a.a.O., S. 66

⁶⁹² Vgl. z.B. Dietrich Wilhelm von Menges, *Unternehmensentscheide – Ein Leben für die Wirtschaft*, Düsseldorf 1976 – zum Ende der Deutschland AG: G. Pfreundschuh, *Kampf der Wirtschaftssysteme*, a.a.O., S. 59 ff. („4.7 Pyrrhus-Sieg der Finanzkapitalisten“)

⁶⁹³ Gut beschrieben bei Michel Albert, *Kapitalismus contra Kapitalismus*, Frankfurt/M. 1992 – Er war u.a. Generalbevollmächtigter für internationale Wirtschaftsplanung direkt unter dem französischen Ministerpräsidenten. Original: *Capitalisme contre capitalisme*. Seuil, Paris 1991, Engl. New York 1993
Bei der Deutschen Bank war Herrhausen der letzte soziale Deutsch-Banker; Breuer lief zum globalen Investmentbanking über, das der Deutschen Bank fast das Genick brach.

Clausewitz warnt ausdrücklich vor der geistigen Enge wissenschaftlich erzogener Offiziere. Ihr Denken ist auf eine bestimmte Richtung, Vorgehensweise und Ergebnisse hin „erzogen“:

„Ja wie überhaupt die ausgezeichneten Feldherrn niemals aus der Klasse vielwissender oder gar gelehrter Offiziere hervorgegangen sind ... Darum sind auch diejenigen immer im [= zu] Recht als lächerliche Pedanten verspottet worden, die für die Erziehung eines künftigen Feldherrn nötig oder auch nur nützlich hielten, mit der Kenntnis aller Details anzufangen. Es lässt sich ohne große Mühe beweisen, dass sie ihm schaden wird, weil der menschliche Geist durch die ihm mitgeteilten Kenntnisse und Ideenrichtungen *erzogen* wird. Nur das Große kann ihn großartig, das Kleine nur kleinlich machen, wenn er es nicht wie etwas ihm Fremdes ganz von sich stößt.“⁶⁹⁴

Da im Krieg keine festen Theorien und Modelle gelten, nennt Clausewitz die „Feldherrnkunst“ eine „freie Kunst“, die einen freien Geist verlangt. In der Politik ist das ähnlich.

Nach **Karl Popper** gilt in der Wissenschaft, dass wir nie die Wahrheit erkennen können. Wir machen immer Fortschritte, wenn wir bisherige „Wahrheiten“ oder Modelle widerlegen.⁶⁹⁵ Wir denken schon in Modellen; aber das sind verkürzte, somit unrichtige Abbildungen der Wirklichkeit. Wir fügen sie im nächsten Schritt zu umfassenden, aber widerlegbaren Theorien zusammen. Was nicht widerlegbar (falsifizierbar) ist, ist nicht Wissenschaft, sondern Glaube oder Ideologie.

Karl Popper hat zusammen mit dem Neurologen John Eccles das Buch „Das Ich und sein Gehirn“ veröffentlicht. Darin begründet Eccles, warum wir nur unvollkommen die Umwelt erkennen können; und er zitiert dazu den bekannten Gehirnforscher Mountcastle:

„Jeder von uns glaubt von sich selbst, dass er direkt in der Welt, die ihn umgibt, lebt, ihre Gegenstände und Ereignisse genau fühlt und in einer realen und gegenwärtigen Zeit lebt. Ich behaupte, dass dies Illusionen der Wahrnehmung sind, denn jeder von uns begegnet der Welt mit einem Gehirn, das mit dem, was ‚draußen‘ ist, über wenige Millionen gebrechliche sensible Nervenfasern verbunden ist. Diese sind unsere einzigen Informationskanäle, unsere lebendigen Verbindungen zur Realität. Diese sensiblen Nervenfasern sind keine high-fidelity-Empfänger, denn sie heben bestimmte Reizmerkmale

⁶⁹⁴ Clausewitz, Vom Kriege, a.a.O., S. 107 – ähnlich M. de Montaigne. Essais, a.a.O., S. 20: ausgezeichnetes Gedächtnis, aber schwaches Urteilsvermögen, kein eigenes Denken; zitiert bei 3.6.2 Bildungsziele (Mittelstufe)

⁶⁹⁵ „Popper-Kriterium“ wir können nichts „verifizieren“, sondern nur bisheriges „falsifizieren“.

hervor und vernachlässigen andere. ... Empfindung ist eine Abstraktion, nicht eine Replikation der realen Welt.“⁶⁹⁶

Popper hat daraus das „**Drei-Welten-Modell**“ entwickelt. Die reale Welt um uns nennt er die „Welt 1“ (Gesetze der Natur). Sie unterscheidet sich von der „Welt 2“ (Gesetze des Denkens), der Vorstellung von der Welt in unserem Kopf. Dann gibt es noch die „Welt 3“. Die gemeinsame Welt der Erzeugnisse des menschlichen Geistes – von Mythen und Religionen über Musik, Kunst und Technik bis zu wissenschaftlichen Theorien.⁶⁹⁷

Die „Welt 3“ können wir mit einem bekannten Sozialwissenschaftler, nämlich Norbert Elias, „die Eigengesetzlichkeit der gesellschaftlichen Verflechtungserscheinungen“ nennen.⁶⁹⁸ Damit ist nichts anderes als die menschliche Kultur gemeint. Denn die Vorstellungen, Modelle und Theorien von Einzelpersonen werden durch die Sprache in einer kulturellen Gemeinschaft zu einem gesamten, weithin gemeinsamen Denken und Handeln. Damit wirkt die Menschheit auf die Welt 1, die natürliche Umwelt, ein und verändert sie. – Wir wissen, es ist nicht immer zum Vorteil der Welt 1. Die drei Welten sind nicht deckungsgleich.

Der Wirtschaftswissenschaftler Alfred Stobbe sagte es so: „Unabhängig von der Darstellungsart (in verbaler, grafischer oder mathematischer Form) gilt jedoch, dass man nur in Modellen über die Realität sprechen und denken kann.“⁶⁹⁹ Wenn wir uns die Wirklichkeit verständlich machen wollen, dann sprechen wir in Begriffen, Modellen und Theorien.

Nun kommt der nächste Schritt. Die Kultur ist wie gezeigt raum- und zeitabhängig. Dabei hat die europäische Kultur mit der Aufklärung und dem Vernunftzeitalter (18. Jahrhundert) als Nachfolgerin der Religionen die **Ideologien** hervorgebracht. Sie sind nichts anderes als verweltlichte, säkularisierte Religionen, nämlich allumfassende Weltgebäude mit dem trügerischen Anspruch auf Wahrheit. Eine sehr lebensstarke, bis heute vor allem in China wirkende Ideologie ist der Marxismus-Leninismus.

Dazu muss man wissen, dass für die Wissenschaft im 19. und bis ins 20. Jahrhunderts die „**Widerspiegelungstheorie**“ galt. Die Wissenschaftler glaubten, dass sich die Welt in ihrem Kopf wirklich so abbilde und

⁶⁹⁶ Zitiert nach Karl R. Popper und John C. Eccles, Das Ich und sein Gehirn, München 1982, S. 312

⁶⁹⁷ Popper und Eccles, a.a.O., S. 31, 36 f.

⁶⁹⁸ Elias, Norbert, Über den Prozess der Zivilisation, Bern 1969, Bd. II, S. 314 f.

⁶⁹⁹ Alfred Stobbe, Gesamtwirtschaftliche Theorie, Heidelberg 1975, S. 24

widerspiegle, wie sie in Wirklichkeit ist. Der Materialismus, der Positivismus und der Rationalismus⁷⁰⁰ glaubten an die vollständige und richtige, an die wahre und endgültige Erkenntnis durch die Wissenschaft. Und Karl Marx, ein Kind des 19. Jahrhunderts, glaubte das auch. Seine Nachfolger, die kommunistischen Theoretiker, verkündeten daher:

„Der Marxismus-Leninismus ist eine Wissenschaft ... die Werke von Karl Marx, Friedrich Engels und W. I. Lenin sowie die Beschlüsse der Parteitage und der Plenartagungen des Zentralkomitees der kommunistischen Arbeiterpartei zu kennen heißt, Vergangenheit und Gegenwart richtig zu verstehen, die Zukunft der Menschheit klar zu erkennen.“⁷⁰¹

So einfach ist das. Wer an mehreren Fakultäten ausgebildet wurde, der weiß, dass jede ihre eignen Denkmuster und Theorien hat. Das merkte ich zu Beginn meines Doppelstudiums (1965). Morgens war ich in den Vorlesungen der Juristen, nachmittags in Historiker-Seminaren. Das waren schon sehr unterschiedliche Studententypen. Die Juristen kamen oft mit Krawatte, Jackett und Stockschild.⁷⁰² Sie wollten Karriere machen. Die Historiker wollten beamtete Studienräte werden. Da gab es keinen großen Aufstieg, aber – nach ihrer Meinung – einen sicheren, auskömmlichen Halbtagsjob. Sie trugen abgetragene Wollpullis und Jeans. Sie standen oft „links“, was ich damals bei den Juristen nicht erlebte. Noch größer war später in Mannheim der Gegensatz von Wirtschaftlern und Soziologen. Wir Volkswirte mussten ein Soziologie-Seminar besuchen.⁷⁰³ Da erlebte ich wieder zwei Welten. Der ganze Soziologen-Verein war lupenrein marxistisch, die Ökonomen überzeugte keynesianische Kapitalisten. – Wer hatte Recht? Keiner von beiden!

Bei den Offizieren, Unteroffizieren und erst recht bei den Mannschaften gab es keine solchen Ideologen. Im Gegenteil, mich erfreute der erfrischende, gesunde Menschenverstand der Wehrpflichtigen, schon der meiner Stubenkameraden in der Grund- und Vollausbildung.⁷⁰⁴ Daher ist die Wehrpflicht eine echte Schule der Demokratie.

Völlig fremd ist mir der oft erlebte Akademikerdünkel. Weil ich ganz gut erklären konnte, hatten wir Soldaten gute Gespräche über alles – auch

⁷⁰⁰ In Abgrenzung dazu nennt Popper sein Wissenschaftsverständnis „Kritischen Rationalismus“.

⁷⁰¹ Politische Ökonomie – Kapitalismus, h. g. von einem Autorenkollektiv, vom Ministerium für Hoch- und Fachschulwesen der UdSSR als Lehrbuch anerkannt, Berlin 1973, S. 7

⁷⁰² Die Demonstration zum Tod von Benno Ohnesorg war 1967 eine „Krawattenträger-Demo“ (vgl. Fotos).

⁷⁰³ Mit mir hatten sie wenig Freude. Meine Seminararbeit: „Die Ellwein-Studie und die Bundeswehrreform“

⁷⁰⁴ G. Pfreundschuh, Das Militär, Heidelberg 2014, S. 43 ff: „3.3 Erkenntnisse fürs Leben bei den Mannschaften“

während meiner elfjährigen Reserve-Laufbahn. Wenn es richtig erklärt wird, verstehen es im Grunde alle. Linke Studenten, die geschwollen daherredeten, ärgerte ich mit dem Spruch: „Die abwegigsten Ansichten hab‘ ich nicht an Stammtischen, sondern an Mensa-Tischen gehört.“ Deshalb befürworte ich leidenschaftlich Volksabstimmungen.

Die Politik und ihre Führungsgehilfen müssen sich von den alten Ideologien und der Wissenschaftsgläubigkeit lösen.

7. Lernen heißt: aufgrund von Erfahrung sein Verhalten ändern

Karl Popper

Lernen ist nicht größtmögliches Buchwissen auswendig zu können. Wir lernen für die Anwendung. Können erreichen wir durch Tun, Üben, Wiederholen. – Heute wird zu viel Wert auf rezeptives, empfangendes Wissen gelegt. Zur Lebens- und Zukunftsbewältigung ist aber mehr denn je kreatives, schöpferisches Denken nötig; und das läuft eben oft nicht in den eingefahrenen Geleisen bekannter Theorien und Ideologien.

Strategieräte müssen viele tatsächliche und mögliche Lagen erwägen und durchdenken. Dies ist dann in Übungen (militärisch Manövern) zu erproben und zu erlernen. So sind überraschende, unwägbar Lagen zu meistern, und zwar auf allen Strategiegebieten von S 1 bis S 5.

Das sei am Beispiel der **Corona-Pandemie** (2020/21) gezeigt. Im Jahr 2002 / 2003 gab es die erste weltweite SARS-Pandemie. Daraufhin wurde bis 2005 der „Nationale Pandemieplan für Deutschland“ (NPP) erarbeitet. Er enthält Handlungsanweisungen für eine Pandemie.⁷⁰⁵

„Der NPP dient der gezielten Vorbereitung von Behörden und Institutionen auf Bundes- und Länderebene auf eine Influenzapandemie und gibt einen Rahmen vor, der die Grundlage für die Pandemiepläne der Länder und die Ausführungspläne der Kommunen bildet.“⁷⁰⁶

Am 03.01.2013 wurde dann dem Bundestag der „Bericht zur Risikoanalyse im Bevölkerungsschutz 2012“ übermittelt.⁷⁰⁷ Darin wird

⁷⁰⁵ Epidemie = Volksseuche (räumlich begrenzt); Pandemie = Weltseuche über Erdteile bzw. weltweit. –Epi ≈ Volk; Pan ≈ Alles

⁷⁰⁶ Robert Koch-Institut (Hrsg.): Nationaler Pandemieplan, Teil I: Strukturen und Maßnahmen. Berlin 2017, S. 7 – https://www.gmkonline.de/documents/pandemieplan_teil-i_1510042222_1585228735.pdf

⁷⁰⁷ BT Drucksache 17/12051 vom **02.01.2013** – Darin auch: Risikoanalyse „Extremes Schmelzhochwasser aus den Mittelgebirgen“ – Doch auf die Hochwasserkatastrophe im Ahrtal war man **2021** auch nicht vorbereitet.

über den Bevölkerungs- und Katastrophenschutz und auch über die Umsetzung des NPP bis zu den Kommunen *nachgedacht*. Anhang 4 enthält die „Risikoanalyse Bevölkerungsschutz Bund – Pandemie durch Virus „Modi-SARS“, d.h. Corona-Viren.⁷⁰⁸ Doch grau ist alle Theorie.

Die Fraktion DIE LINKE hat daher 2020 im Bundestag angefragt, warum angesichts des „frappierend ähnlichen Verlaufs der derzeitigen Pandemie“ der Bund, die Länder und Kommunen bei der medizinischen Versorgung, der Ausstattung und der Bereithaltung von persönlichen Schutzausrüstungen u.ä. nicht besser aufgestellt waren.⁷⁰⁹

Weitere Pannen einschließlich Impfchaos des Jahres 2021 waren noch unbekannt. Das ist bis ins Einzelne von Robin Alexander dargestellt: „*Machtverfall: Merkels Ende und das Drama der deutschen Politik: Ein Report*“. Dort heißt das Kapitel 21 „Impfen? ‚Richtig scheiße gelaufen‘“ (ein Zitat vom damaligen SPD-Minister Olaf Scholz).⁷¹⁰

In dem Szenario „Pandemie durch Virus „Modi-SARS“ wird noch davon ausgegangen, dass ein Impfstoff nicht vorhanden ist, sondern erst in drei Jahren verfügbar sein wird. Impf-Anweisungen fehlen im Leitfaden. So schnell ändert sich die Lage! Die Tragödie war dann, dass Merkel die Impfstoff-Beschaffung an von der Leyen, d.h. an die EU, weggab. Die Brüsseler Bürokratie war für die Verhandlungen mit den Pharma-Firmen und die Beschaffung von Impfstoff völlig ungeeignete. Ebenso waren die deutschen Gesundheitsämter und Organisationen überfordert. Nicht einmal der NPP sowie die Risikoanalyse (2012) wurden beherrscht.

Nie wurden die Maßnahmen geübt. Alle waren völlig unvorbereitet. Und über der „Risikoanalyse 2012“ steht beruhigend, eine solche Pandemie sei nur „*bedingt wahrscheinlich*“, ein „*Ereignis, das statistisch in der Regel einmal in einem Zeitraum von 100 bis 1.000 Jahren eintritt*“.

Ergebnis: „Überall in der westlichen Welt wird schneller geimpft als in Europa [d.h. EU]. Und das mit einem Impfstoff, der in Deutschland entwickelt worden ist.“⁷¹¹ Das war „miserables Krisenmanagement“.

⁷⁰⁸ „Modi“ heißt modifiziert, also Analyse zu einem irgendwie gearteten Corona-Virus.

⁷⁰⁹ Antwort der Bundesregierung: BT Drucksache 19/21115 vom 20.07.2020

⁷¹⁰ Robin Alexander, *Machtverfall: Merkels Ende und das Drama der deutschen Politik: Ein Report*. München 2021, S. 293 – 311

⁷¹¹ Alexander, *Machtverfall*, a.a.O., S. 295

Wodurch unterscheidet sich nun diese „bürokratische Pandemie-Bekämpfung“ von einem generalstabsmäßigen Vorgehen?

Das beginnt mit den überlappenden **Zuständigkeiten**. Brüssel ist für Gesundheitspolitik gar nicht zuständig. Trotzdem gibt es eine Gesundheitskommissarin. Die Ernennung unterliegt einem dreifachen Proporz: 1. Jedes EU-Land erhält einen Posten. 2. Männer und Frauen müssen exakt gleich vertreten sein. 3. Das Kräfteverhältnis der EU-Länder muss sich in der Kommission abbilden, sodass große Länder auch wichtige Posten erhalten. So ging das wegen Unzuständigkeit unwichtige Gesundheits-Kommissariat an die unbekannte und unerfahrene „Frühstücksdirektorin“ (Robin Alexander) Stella Kyriakides, eine Frau aus dem griechischen Teil der Insel Zypern. Entschieden wird aber in einem EU-Lenkungsausschuss, in dem die Vertreter der 27-EU-Staaten mitreden. *„Merkel merkte zu spät, dass die Brüsseler Proporz-Truppe keine Chance hat gegen die angelsächsischen Vollprofis.“*⁷¹²

In Deutschland ist es nicht viel anders. Der Bund ist für den Spannungs- und Verteidigungsfall zuständig. Für Katastrophenfälle und damit auch für Pandemien sind es die Länder. Daher kam es zu den Runden der Länderchefs bei der Kanzlerin. Gemäß Bundesinnenministerium gilt:

„Im föderalen System der Bundesrepublik Deutschland hat der Bund im Pandemiefall eine koordinierende Rolle: Er soll ein möglichst bundeseinheitliches Vorgehen in der Pandemiebekämpfung fördern. Auch bei der Öffentlichkeitsarbeit und der Ausarbeitung von Empfehlungen an die Länder soll der Bund Koordinierungsarbeit leisten.“

Zusätzlich zum regulären Bundeskabinett, das in der Regel mittwochs tagt, berät sich die Bundeskanzlerin montags im "kleinen Corona-Kabinett" mit dem Bundesfinanzministerium (BMF), dem Bundesinnenministerium (BMI), dem Auswärtigen Amt (AA), dem Bundesgesundheitsministerium (BMG) und dem Bundesverteidigungsministerium (BMVg). Donnerstags tagt das "große Corona-Kabinett", zu dem zusätzlich alle Fachminister eingeladen werden, die bei einem zu behandelnden Thema beteiligt sind. Diese Gremien bewerten die Lage, identifizieren die großen Handlungsstränge, für die die Bundesregierung verantwortlich ist und betreiben ein Monitoring über die besonders wichtigen Prozesse in der Krise.

Der Gemeinsame Krisenstab des BMI und des BMG nach dem Pandemieplan des Bundes bearbeitet operative Themen und setzt diese unmittelbar um. Er setzt die Beschlüsse der Corona-Kabinette in die Praxis um, bearbeitet die Hilfsersuchen der Länder und kümmert sich um die benötigten Zahlen für

⁷¹² Quelle und Zitate: Alexander, Machtverfall, a.a.O., S. 304 f

Lagebilder. Neben BMI und BMG arbeiten etwa auch Vertreter des Bundeskanzleramtes, des AA, des BMVg, des BMWi und des BMAS mit. Derzeit tritt der Krisenstab zweimal pro Woche zusammen (dienstags und donnerstags). Die Leitung des Gemeinsamen Krisenstabs liegt entsprechend der für diese Fälle vorbereiteten Planunterlagen gemeinsam beim BMI (Staatssekretär Hans-Georg Engelke) und beim BMG (Staatssekretär Dr. Thomas Steffen).⁷¹³ – Ein Lenkungsausschuss übernahm in Baden-Württemberg die operative Umsetzung auf Landesebene.⁷¹⁴

Generalstäbe, die so arbeiten, verlieren jeden Krieg. Und dafür, dass der Bund unzuständig ist, war das viel Aktionismus. Die Frage war und ist, ob und wann ein bundeseinheitliches Vorgehen richtig ist. Fallzahlen (z.B. Inzidenzwerte) waren in Bayern und Mecklenburg-Vorpommern höchst unterschiedlich. Das gilt auch für die Ansichten der Ministerpräsidenten über die richtigen Maßnahmen. Wer bei Robin Alexander die Abläufe liest, der bekommt das Gefühl und den Eindruck, dass Machtspiele, Vorbereitungen auf Kanzlerkandidaturen u.ä. die größte Rolle spielten, viel Partei-, wenig Sachpolitik.

Ergebnis: Es fehlt schon eine einheitliche Führung bei Katastrophen und ernststen Bedrohungen der inneren Sicherheit. Die strikte Trennung von äußerer Sicherheit (Spannungsfall) und innerer Sicherheit (Terror, asymmetrische Kriege, große Katastrophen) ist nicht mehr zeitgemäß.

Vorschlag: Wenn der Bundestag beschließt, dass der Katastrophenfall oder eine akute Gefahr für die innere Sicherheit vorliegt, dann sollte die Zuständigkeit an den Bundespräsidenten und einen von ihm zu bildenden kleinen Krisenstab übergehen. Er muss die erforderlichen Maßnahmen mit Bundeswehr, Friedensheer, THW usw. durchführen und Durchgriffsrechte bis zu den ausführenden Kommunen haben. Im Kalten Krieg waren die Landratsämter vorbereitet, ab dem Spannungsfall ganz zur ZMZ (Zivil-militärische Zusammenarbeit) umgegliedert zu werden.⁷¹⁵

Der nächste Unterschied zum **generalstabsmäßigen Vorgehen** besteht nun darin, dass die „Katastrophe“ kaum oder nie geübt wurde.⁷¹⁶ Große Katastrophen-Pläne oder nun ein NPP *ruhen* in Aktenablagen oder als

⁷¹³ <https://www.bmi.bund.de/SharedDocs/faqs/DE/themen/bevoelkerungsschutz/coronavirus/coronavirus-faqs.html> - abgerufen: 08.07.2021

⁷¹⁴ Für Baden-Württemberg: <https://www.lbv-bw.de/Coronavirus/Schaltstelle-der-Corona-Bekaempfung-in-Baden-Wuerttemberg,QUIEPTY2MjQzNzYmTUIEPTE5MDk1Nw.html> - abgerufen 08.07.2021

⁷¹⁵ Dort lagen vorbereitet Schutzkleidung, Lebensmittelmarken und Benzinscheine.

⁷¹⁶ Als Landrat ging ich einmal mit allen Amtsleitern zu einer eintägigen Übung der Katastrophenschutzschule (Neuhausen a. d. F.). Wir waren eine Ausnahme. Ein Großunfall wurde geübt. Sehr überzeugend war es nicht.

IT-Daten. Außerdem kommt es oft anders, als man denkt. Das zeigt die schnelle Erfindung von Impfstoff. Daher muss grundsätzlich gelten:

Gelesen ist nicht verstanden, verstanden ist nicht gekonnt, einmal gekonnt ist nicht immer gekonnt. Nur ständige Übung macht den Meister.

Um für Katastrophen, Krisen und Kriege gewappnet zu sein, müssen bekannte und unerwartete Lagen eingeplant und vor allem eingeübt werden. Das gilt für „Lagen“ aus allen Stabsgebieten, vom S 1 bis S 5.

Die Bürokratie, von den Ministerien bis zu den Kommunen, passte gut ins 19. Jahrhundert. Sie ist heute oft noch statischer und verkrusteter. Vor allem denken und handeln unsere im Machtkampf verhakten Politiker nur kurzfristig, ganz egoistisch und kaum programmatisch. Auch das zeigt überzeugend und bis ins Einzelne Robin Alexander in seinen Reportagen aus den bundesdeutschen Machtzirkeln.⁷¹⁷ Allein die Auswahl der Kanzlerkandidaten (2021), die das Grundgesetz gar nicht kennt, öffnete uns die Augen. Die Besten-Auswahl oder das Beste für die Bürger, ja die Bürger überhaupt, spielten keine Rolle – Parteienstaat pur.

Ein Bundespräsident, der vor allem für politische Strategien und Operationen im 21. Jahrhundert zuständig ist, muss dynamisch denken und handeln. Dazu hat er den Strategiestab und neben anderem das Friedensheer. Er hat die Zeit und Ruhe für alle Katastrophen zu üben.

Dabei sollte er auf die bewährten Übungsarten zurückgreifen: Führungs-, und Stabsrahmenübungen bis zu Übungen mit Volltruppe, also bis zum Einsatz der Kommunen mit ihren Gesundheitsämtern. Dann hätten man gemerkt, was jeder Oberbürgermeister und Landrat wusste: Unsere Gesundheitsämter sind auf den Normalbetrieb ausgelegt und das oft nur bedingt (bedingt einsatzbereit!).

Doch verlassen wir die Pandemie und schauen auf akute **Not-Lagen** der letzten Jahrzehnte und heutige geopolitische **Welt-Lagen**. Das sind u.a.:

- Finanz-, Euro- und Griechenlandkrise
- Ukrainekrise
- Sturm auf die Grenzen, Terror und Cyber-Krieg
- Fehlender Wohlstand in Afrika u.a.
- Aufstieg Chinas und Wende der USA zum Pazifik

⁷¹⁷ Robin Alexander, Machtverfall, a.a.O. und *ders.*, Die Getriebenen: Merkel und die Flüchtlingspolitik, a.a.O.

Hier ist wie gezeigt bereits „im Frieden“ langfristig und strategisch zu handeln. Und es kann überraschend schnell anfangen zu brennen. Gerade solche Lagen sind strategisch und operativ generalstabsmäßig vorzubereiten, zu üben und z.T. sofort zu bewältigen. Es muss dabei schnell und taktisch richtig gehandelt werden. Tages- und Parteipolitiker denken zu kurz und sind ungeübt. Wolfgang Clement sagte angesichts des Bau-Chaos beim Berliner Flughafen: „Sie können es nicht!“

Schwierig, aber wichtig ist auch die EU-weite Abstimmung. Sie ist wie bei der Nato in EU-Stäben vorzubereiten, wobei diese „Abstimmung“ die nationale und präsidentiale Vorbereitung nicht behindern oder gar außer Kraft setzen darf. Es sind gemeinsame, EU-weite Reaktionen vorzubereiten und zu üben, damit der Einsatz den Erfolg bringt.

8. Fachübergreifende Stabsarbeit

Aus all dem ergibt sich: In Stäben ist fachübergreifend zu arbeiten. Dabei spielt die Technik beim Militär, in der Wirtschaft und insgesamt im Gemeinwesen eine immer erfolgsentscheidendere Rolle. Das stellt das Juristenprivileg, viele herkömmlichen Ausbildungen und Organisationen in Frage. Das erlebte ich schon als Zeitsoldat und Fähnrich.

Mein BtlKdr hatte mich zu seinem Ordonnanzoffizier befohlen. Ich war so etwa wie sein persönlicher Referent, arbeitete im Btl-Stab und war stellvertretender S 1.⁷¹⁸ Da ich auf der HOS (Heeresoffiziersschule) war, dürfte ich gleich für unser Btl eine Stabsrahmenübung ausarbeiten. Es war die „Lage Kattenberg“ bei Kulsheim. Vor allem lernte ich die Stabsarbeit im Kurz-Durchgang kennen mit S 1 (Personal), S 2 (Feindlage), S 3 (eigene Lage, Taktik) und S 4 (Versorgung), mit T-Offz (Technischer Offizier) und Stabsarzt. Hinzu treten ggf. die Führer von Unterstützungstruppen (z.B. Artillerie-, Pionierführer).⁷¹⁹

Da Btl die unterste Einheit ist, die selbständig ein Gefecht mit den verbundenen Waffen führen kann, braucht es alles, was zum Kampf und Überleben notwendig ist. Dazu gehört die technische und medizinische Ausstattung. Der BtlKdr und sein Stab müssen umfassend denken und handeln. Das gefiel mir.

⁷¹⁸ S = Stabsoffizier bzw. Offizier im Stab, ab Brigade G 1 usw. = Generalstabsoffizier - Unterschied: Dienstgrad (z.B. Leutnant) und Dienststellung (z.B. S 1).

⁷¹⁹ Grundlage war die HDv 100/1 (1962), ab 1972 die HDv 100/200 Führungssystem des Heers (TF/S)

Allerdings fehlte aus meiner Sicht im Btl-Stab ein Sportoffizier. Denn in den Kompanien war ab der Vollausbildung viel Leerlauf; Gammeldienst, wie die Soldaten klagten.⁷²⁰ Hier wäre eine zielgerichtete sportliche Aus- und Weiterbildung goldrichtig gewesen. Der Sport-Offz hätte die ständige Auslastung, körperliche und seelische Gesundheit sowie Leistung der Soldaten prüfen, organisieren, verbessern müssen.⁷²¹

Zum fachübergreifenden Denken und Handeln gehört das Verhältnis zur Technik. Unser T-Offz im Stab wirkte auf mich sehr zurückhaltend, etwas abgehängt. Allerdings konnte er auch nichts dafür, dass wir damals mit dem fehlkonstruierten HS 30 (Schützenpanzer), ausgemusterten US-Funkgeräten, die in Manövern zuverlässig ausfielen, und dem M 41 (US-Panzer von 1941) technisch sehr schlecht ausgerüstet waren. Ich hielt das für verantwortungslos.⁷²² Erst die Panzer Marder und Jaguar sowie deutsches Funkgerät waren nach meiner Zeit technisch voll einsatzfähig.

In der Militärgeschichte wechselten technisch fortschrittliche mit rückständigen Zeiten. Preußen hatte im 1866-er Krieg gegen Österreich und die süddeutschen Staaten das viel bessere Zündnadelgewehr. Im 1870-er Krieg hatte man es immer noch. Doch es wirkte nur halb so weit wie das französische. Mit dem Karabiner von 1898, Pferde bespannter Artillerie u.ä. zog man in den 2. Weltkrieg. Da Guderian und Manstein die Panzertruppe mit neuer Panzertaktik eingeführt hatten, kam es zu den schnellen Erfolgen im Frankreich-Feldzug und zunächst in Russland.⁷²³

Heute führen **Techniklücken**, d.h. technische Rückständigkeit, zu Arbeitslosigkeit und Armut. Technikfeindlichkeit hat keine Zukunft. *Technologieführerschaft ist oberstes Ziel der chinesischen Strategie.*⁷²⁴

Für den **präsidialen Strategiestab** wird **Technik erfolgsentscheidend** sein. Das erfordert Techniker im Stab und ein genossenschaftliches, d.h. allseitiges Zusammenwirken des Strategiestabs mit unserer Wirtschaft, Wissenschaft und Gesellschaft (auf Englisch: mit allen Stakeholdern). Die generalstabsmäßigen Vorbereitungen und Ausarbeitungen sind dann

⁷²⁰ Unser Modell mit je sechsmonatiger Grund-, Fach- und Vollausbildung ist aus dieser Erfahrung entstanden.

⁷²¹ Ein einziges Mal übte in der Vollausbildung der Kp-Feldwebel mit uns Judo. Das gefiel uns allen spontan.

⁷²² G. Pfreundschuh, Das Militär, a.a.O., S. 38 ff (HS-30-Skandal)

⁷²³ dazu: Heinz Guderian, Erinnerungen eines Soldaten, Stuttgart 1995 – Technikfreunde: Moltke d. Ä., Schlieffen. Technikscheu: von Seeckt, Beck;

⁷²⁴ Harro von Senger, Supraplanung, a.a.O., S. 102 ff.

die Entscheidungsvorlagen des Präsidenten für die Politiker im Bundestag und (!) für das Volk (z.B. für Volksentscheide).

Zugleich wird etwas erreicht, was den Reformern von 1807 verwehrt wurde, „das Unvermögen Scharnhorsts und der Reformer, ein System zu schaffen, in dem die Armee für den Willen des Volkes oder seiner Repräsentanten in der Regierung empfänglich war.“⁷²⁵ Alle Reformer – auch vom Stein, Hardenberg und Humboldt – waren von jenen Ideen der Freiheit und Verantwortung beseelt, die von der Französischen Revolution nach Deutschland herüberwehten.

Doch die Restauration ab 1815 erstickte den demokratischen Aufbruch. So kam es zu *keiner Armee des Volkes*, es blieb bei einer *Armee des Königs*.⁷²⁶ Der Primat der Politik bezog sich auf den König oder Kaiser. Im Parteienstaat bezieht sich der Primat auf die politische Klasse (*Parlamentsarmee*). Erst im Bürgerstaat ist das Volk der wahre Souverän und Träger *aller* Staatsgewalt (Art. 20 GG). Die Armee wird – auch durch die allgemeine Dienstpflicht – zur ***Armee des Volkes***.

⁷²⁵ Dupuy, Genius, a.a.O., S. 385

⁷²⁶ Dupuy, Genius, a.a.O., S. 47 ff (Eine Armee des Volkes), S. 51 ff (Eine Armee des Königs)

6.4 Staatsfonds für Fortschritt und Nachhaltigkeit

Wie gezeigt investieren heute weder unser Staat noch private Geldgeber genügend und zielgerichtet in Fortschritt und Nachhaltigkeit.⁷²⁷ Die einen denken zuerst an Macht und Posten, die andern an Geld und Gewinn.

Es gibt – wie ebenfalls gezeigt – Technologievorhaben, die langfristig sehr wichtig und erfolgreich sind, aber für Privat-Firmen zu gewagt. Der Präsident braucht für diese Aufgaben neben seinem Stab auch einen Staatsfonds. Dabei muss er eng und genossenschaftlich mit Wirtschaft, staatlichen Forschungseinrichtungen (Max-Planck, Leibnitz usw.) und Hochschulen zusammenarbeiten. Staatliche Zuschüsse (Subventionen) für Forschungen und Entwicklungen (F & E) dürfen dazukommen.

In den Staatsfonds können Geldbesitzer, Sparer, Versicherungen und andere Geld einzahlen; sie werden dann – wie bei Privatfonds – an anfallenden Gewinnen beteiligt.⁷²⁸ Das Kapital im Staatsfonds dient der Finanzierung von Gründern und Erfindern sowie großen F&E-Vorhaben. – Auch das Friedensheer braucht für seine Aufbauarbeit in Afrika und im Orient viel Geld. Nicht alles können Zuschüsse, d.h. Steuergelder sein.

Es gibt skandinavische Beispiele. Norwegen hat mit 1,1 Bill. \$ den größten Staatsfonds der Welt.⁷²⁹ China hat mehrere mit insg. 1,7 Bill. \$; es folgen die arabischen Opec-Länder und Singapur (0,8 Bill. \$).⁷³⁰ Die USA sind das Land großer, privater Investmentfonds (Blackrock, Blackstone usw.). Sie werden oft als Heuschrecken empfunden, die einfliegen, alles leer und sich voll fressen, um dann mit Gewinn zu verschwinden. In Dänemark soll ein vorbildlicher Staatsfonds dazu ein Gegengewicht schaffen.

⁷²⁷ Investieren = Geld anlegen; genauer: Geld in eine Sache stecken, um mehr Geld zurückzubekommen (*Sicht der Kapitalanleger*). *Sicht der Erfinder*: Geld beschaffen, um eine Erfindung zu verwirklichen; Geld ist Mittel, nicht Ziel (Beispiel Carl und Bertha Benz). *Sicht des Staats*: *genossenschaftlich* investieren, wo die Privatwirtschaft allein überfordert ist, es aber der Fortschritt und die Langfristigkeit erfordern.

⁷²⁸ Bei einer herkömmlichen Bank ist es ähnlich. Der Sparer bekommt Zinsen, die aus höheren Zinsen stammen, die eine Bank z.B. für Darlehen an Firmen erhält.

⁷²⁹ Er kann kein direktes Vorbild sein, weil er andere Ziel hat: 1. Möglichst hohe Gewinne für die Pensionskassen erwirtschaften, 2. Nutzung der Erdölgewinne für Norwegens Zukunft nach dem Öl. Wir haben kein Öl.

⁷³⁰ Gabor Steingart, Morning Briefing, 10.04.2019 – Quelle SWF Institute [SWF = Staatsfonds] – Zu Singapur: FAZ, 04.08.2017, „Singapur erobert die Welt - Der Staatsfonds Temasek aus Singapur ist in aller Stille zu einem der größten Vermögensverwalter der Welt geworden. Dahinter steckt ein Netzwerk steinreicher Familien.“

<https://detektor.fm/wirtschaft/karte-der-woche-staatsfonds> - abgerufen 14.04.2021

1. Mit öffentlicher und privater F & E zum operativen Erfolg

Wer tiefer schaut, sieht mehr. Es ist auch ein **Kampf um Wissen, um Arbeitsplätze und Wohlstand**. Dabei muss der Staat den Rahmen schaffen und den Weg von der Grundlagen- und Basisforschung zur Serienreife ebnen und begleiten. Eine passende Institution dazu ist der Bundespräsident mit seinem Strategiestab und einem Staatsfonds.

Der Staat muss, wie Horst Wildemann betont, zum „*gemeinnützigen Kapitalisten*“ werden. Er muss dabei „*als Marktbereiter, als Impulsgeber, als Risiko-Financier und Technologie-Selektierer*“ tätig werden.⁷³¹ Er soll sich auch, wie Wildemann zu Recht fordert, die Vorleistungen der staatlichen Einrichtungen bei Erfindungen vergüten lassen. Er ist angemessen am Endresultat, d.h. den späteren Gewinnen, zu beteiligen. Diese sind wieder in neue F&E-Vorhaben zu investieren.

Doch wenn herkömmliche Politiker, Minister und Beamte diese Aufgaben übernehmen, ist das Chaos sicher. Es geht nicht, wie in der Corona-Krise wahllos Zombie-Firmen oder über Jahrzehnte sterbende Industrien wie den Kohlebergbau zu finanzieren. Wir retten den Wohlstand und überwinden Krisen (z.B. Corona) nur mit Erfindungen und Neuerungen (Inventionen und Innovationen), die Probleme lösen.

Dabei sind mehrere Ebenen zu unterscheiden, (1.) die *Groß- und Grundlagenforschung*, (2.) die *F & E in Firmen*, (3.) *F & E durch Gründer*.

Zu 1.) Deutschland legte immer großen Wert auf staatliche Forschung und Entwicklung (F & E). Es besitzt aus dieser Tradition etwas, das in diesem Umfang kein anderes europäisches Land hat: große **staatliche Forschungseinrichtungen**. Da ist die *Max-Planck-Gesellschaft*, die Kaiser Wilhelm II. gründete und die bis 1948 „Kaiser-Wilhelm-Gesellschaft“ hieß. Sie hat 24.000 Mitarbeiter und 2,5 Mrd. Euro Haushaltsmittel (2019, ohne Drittmittel). Weiter gibt es die *Fraunhofer-Gesellschaft* (29.000 Beschäftigte; 2,8 Mrd. Euro Forschungsvolumen, 2019). Die „*Deutsche Forschungsgemeinschaft e. V.*“ fördert mit einem Haushalt von 3,3 Mrd. Euro rund 31.000 Projekte (2019).

Schließlich gibt es die 1949 gegründete „Wissenschaftsgemeinschaft Gottfried *Wilhelm Leibniz e.V.*“ Sie ist Träger von 88 großen

⁷³¹ siehe oben: 2.2 Aufgaben des Präsidenten, sowie: Handelsblatt, 26.02.2021, Gastkommentar: Horst Wildemann: „Die Rendite des Fortschritts“ – „Gefragt ist neues Staatsverständnis“

außeruniversitären Instituten und Dienstleistungen für die Forschung. Als Träger bündelt sie rund 20.000 Mitarbeiter bei einem Haushalt von 1,9 Mrd. Euro (2019). Leibniz-Institute werden in der Regel zu 50 % vom Bund und zu 50 % durch Landesmittel finanziert. Aufgabe ist „Grundlagenforschung mit Anwendungsnahe“. Eine jüngere Einrichtung ist die für den ersten Kernreaktor in Karlsruhe gegründete „*Helmholtz-Gemeinschaft Deutscher Forschungszentren e.V.*“ (1958). Sie ist ein Mitgliederverbund von 18 unabhängigen naturwissenschaftlich-technischen und biologisch-medizinischen Forschungszentren mit rund 37.000 Beschäftigten und einem Haushalt von 3,99 Mrd. Euro (2015).

Die Zuse-Gemeinschaft soll seit 2015 eine Lücke für die KMU schließen.

Die Niederlande haben mit der „*Niederländischen Organisation für Angewandte Naturwissenschaftliche Forschung*“ (TNO, gegr. 1932) eine ähnliche Einrichtung (3.900 Mitarbeiter, 600 Mio. Euro Haushalt, 2012).⁷³² Finnland hat das „*Technische Forschungszentrum Finnland*“ (ggr. 1942, gemeinnützig) mit rd. 2.500 Beschäftigten, Spanien seit 2010 die Stiftung „*Tecnalia*“ mit rd. 1.500 Mitarbeitern. Sie alle sind nach Zielen und Aufgaben unseren Forschungsgesellschaften vergleichbar.

Hinzu kommen viele weitere staatlich Forschungszentren wie DFKI (Deutsches Forschungszentrum für Künstliche Intelligenz)⁷³³; DKFZ (Deutsches Krebsforschungszentrum) usw.

In Deutschland stehen den **30 Mrd. € für Forschung** (Fraunhofer, DFKI usw.) nur **1,5 Mrd. € Risiko-Kapital** für die Umsetzung gegenüber. So wandern viele Forschungserkenntnisse ins Ausland (USA, China) ab.

Zu 2. Es ist eine operative und generalstabsmäßige Aufgabe des Präsidenten und seines Stabs, all diese Forschungserfolge vor fremdem Zugriff zu schützen und unserer Wirtschaft gezielt zur Verfügung zu stellen. Es gilt, die **staatliche mit der privatwirtschaftlichen F&E** der Großunternehmen wie Bosch, Siemens usw. zu verknüpfen. Ein leider unfertiges, aber weit vorangeschrittenes Beispiel war die Entwicklung des Transrapid. Sowohl die Firmen als auch die Schnarchnasen in Politik und Ministerien versagten. Ähnliches gilt für die Wasserstoff-

⁷³² Finnland hat das gemeinnützige Technische Forschungszentrum Finnland (ggr. 1942), rd. 2.500 Mitarbeiter, Spanien seit 2010 die „Tecnalia“ mit rd. 1.500 Mitarbeitern.

⁷³³ Handelsblatt, 06.02.2019, „Wir haben einen Vorsprung bei selbstlernenden KI-Algorithmen“

Entwicklung, an der Graf Zeppelin 1928 und BMW 1981 arbeiteten.⁷³⁴ Hierher gehören auch Investitionen zur Verträglichkeit der Techniken mit dem Klima und der Umwelt (vgl. Stahlindustrie, Autoindustrie).

Ganz große Vorhaben können auch auf die europäische Ebene gehoben werden. Da ist aber oft mit nationalistischem Eigennutz zu rechnen.⁷³⁵ Solche Vorhaben gelingen nur, wenn *alle* die Grundsätze „offen, ehrlich, zuverlässig“ statt „tarnen, täuschen, triumphieren“ beachten.

Zu 3. Sehr viel hören und lesen wir von einzelnen Gründern, die große Unternehmen hervorbrachten (Bill Gates, Steve Jobs, Zuckerberg). Bei uns sind solche, früher zahlreiche Gründerväter selten geworden. Das gilt es zu ändern. Vieles hängt mit der **Finanzierung** zusammen. Damit kommt auf den präsidentialen Staatsfonds eine Hauptaufgabe zu.

Die Finanzierung von Gründern, Erfindern wird weltweit diskutiert. Dabei ist zwischen **Wagniskapital** (zur Gründung), **Stabilisierungskapital** (zum Wachsen) und **Bestandkapital** (zum langfristigen Überleben) zu unterscheiden. Früher waren Hausbanken die Kreditgeber, heute sind es oft private Kapitalfonds, Alternativkapital, Schattenbanken.

2. Kapital für Erfinder und Gründer

Schauen wir genauer auf die **Erfinder** und **Gründer**. Zu fördern sind Zukunftsinvestitionen bei Start-ups in ihrer Gründungs- und in ihrer Stabilisierungsphase. Oft heißt es, dass wir in Deutschland genügend Wagnis-, aber viel zu wenig Stabilisierungskapital hätten. Letzteres wird dann von USA und China angeboten. Der dänische Ministerpräsident Rasmussen erkannte 2011: „*Ohne Kapital vor Ort werden auch unsere Startups gehen.*“⁷³⁶ Und zwar dorthin, woher das Geld kommt.

⁷³⁴ Siehe oben 2. Sofortmaßnahme, 1. Großtechnik statt Technikfeindlichkeit

⁷³⁵ Vgl. Le Figaro, 18.09.1992: „Maastricht, das ist der Versailler Vertrag ohne Krieg. Die Deutschen bezahlen alles.“ Rudolf Augstein: „Der Euro ist ein Über-Versailles“, vgl. Spiegel und Focus (17.10.1993, 16.09.2014, 09.09.2015): <https://www.spiegel.de/politik/deutschland/moscovici-jan-fleischhauer-ueber-frankreichs-eu-waehrungskommissar-a-991900.html> - <https://www.spiegel.de/politik/neues-vom-turmbau-zu-babel-a-d93f6275-0002-0001-0000-000013680340> - https://www.focus.de/magazin/memo/wie-versailles-nur-ohne-krieg_aid_620629.html

⁷³⁶ WirtschaftsWoche, 11.10.2019, „Das können wir alleine. Oder? Ausländische Internetkonzerne beherrschen die digitale Welt und gefährden so Deutschlands technologische Souveränität. Die Regierung will für mehr Unabhängigkeit sorgen. Aber dafür könnte es schon zu spät sein“

Wolfgang Wahlster ist ein KI-Pionier, Gründer und langjährige Leiter des *Deutschen Forschungszentrums für Künstliche Intelligenz (DFKI)*.⁷³⁷ Nach ihm fehlt beides: „Wir haben einen Vorsprung bei selbstlernenden KI-Algorithmen“ Schwierig sei es mit Wagniskapital (Venture Capital):⁷³⁸

„Es fehlen noch die entsprechenden Fonds. Das große Venture-Capital fehlt eben nach wie vor bei uns – das bekommen auch unsere 80 Start-ups oft nur aus den USA oder China. Das ist die ganz große industriepolitische Herausforderung.“⁷³⁹

Hier ist etwas entscheidend, auf das die WirtschaftsWoche verweist:

„Denn diese Investoren wollen nicht nur Teilhaber an künftigen Gewinnen sein. Gerade die Chinesen, aber nicht nur sie, wollen auch ans Wissen, um es in ihre Heimatindustrie zu transferieren. ... Die Erfahrung lehrt, dass ausländische Investoren beeinflussen, wohin junge Unternehmen ihr Geschäft ausweiten, wo sie Mitarbeiter einstellen, Steuern zahlen ... Deutschland und Europa könnten also weiter wichtige Innovationstreiber verlieren – und damit wieder digitale Souveränität –, wenn sie es nicht schafften, auch in der Heimat ihren Start-ups ausreichend Wagniskapital zu garantieren.“⁷⁴⁰

Das Stabilisierungskapital ist ebenso wichtig. Denn: „Ausländische Investoren konzentrieren sich auf ausgereifte Geschäftsmodelle“, wie Peter Lenn von Ernst & Yong weiß.⁷⁴¹

Das waren auch **dänische Erfahrungen** zwischen 2007 und 2011. Und es sind Erfahrungen, die ganz Europa macht. Dänemark gründete daher 2011 den Staatsfonds *Vækstfonden*. Das Geld des Fonds stammt von dänischen Rentenkassen. 2019 waren es 640 Millionen €.

Die dänische Lösung: Drei Viertel der Summe nahm der Fonds als Kredit bei Pensionsfonds auf. Er garantiert ihnen den Zinssatz zehnjähriger Staatsanleihen plus Aufschlag. Das Risiko viertelte sich also. Mehrfach besuchten auch deutsche Vertreter den Fonds. Doch noch fehlt in

⁷³⁷ Das DFKI ist heute mit mehr als 700 Wissenschaftlern die weltweit größte Forschungseinrichtung für Künstliche Intelligenz – mit Standorten in Saarbrücken, Kaiserslautern, Bremen und Berlin. Bisher wurden mehr als 70 Unternehmen ausgegründet.

⁷³⁸ Der engl. Begriff „Venture Capital“ umfasst Wagnis- und Stabilisierungskapital. (Sprachgebrauch ungenau)

⁷³⁹ Handelsblatt, 06.02.2019, S. 20 f. Digitale Revolution – Ansätze gibt es wie den „High-Tech Gründerfonds“. Er ist öffentlich-privat angelegt und investiert seit September 2005 Eigenkapital in junge High-Tech-Unternehmen in Deutschland. Doch der richtige Durchbruch fehlt. Alles ist zu verzettelt, hat zu wenig operativen Erfolg.

⁷⁴⁰ WirtschaftsWoche 42, 11.10.2019

⁷⁴¹ Handelsblatt, 15.10.2019: „Begehrte Gründer - Immer mehr junge, deutsche Unternehmen erhalten eine Milliardenbewertung und wagen den Schritt an die Märkte. Viel Geld stecken vor allem ausländische Wagniskapitalfirmen in die Start-ups“

Deutschland Vergleichbares. Seit langem sprechen Versicherer und Wirtschaftsministerium miteinander, bislang ohne Ergebnis. „Es geht vor allem darum, die feine Linie zu finden, die den Versicherern genug Risiko abnimmt, aber für den Staat noch vertretbar ist.“

„In Deutschland ist das 2019 schwerer als 2011 in Dänemark, weil die deutschen Versicherer inzwischen längst in Wagniskapital investieren – nur eben sehr oft in den USA, wo für sie die Rendite stimmt. Ein übergeordnetes Motiv wie digitale Souveränität ist ihnen eben vollkommen fremd.“⁷⁴²

Das gilt es zu ändern. Sogar Kartellamtspräsident Mundt meint „Dass wir uns aus der US-Abhängigkeit befreien, ist grundsätzlich positiv.“

Hinzu kommt ein weiteres: „Ausländische Cloud-Anbieter dürfen auf die Informationen von deutschen Maschinen zugreifen, die sie speichern.“⁷⁴³ Das zeigt, wie richtig und wichtig es ist, dass wir hier europäische Lösungen zu finden, wie Wirtschaftsminister Altmaier mit „Gaia-X“ will.⁷⁴⁴

3. Bestandskapital für kleine und große Unternehmen

Neben Wagnis- und Stabilisierungskapital für die Gründer muss ein Staatsfonds auch für unsere Technologie-Perlen (Thyssen-Krupp), KMU und Familienunternehmen **Bestandskapital** bereithalten. Einen zweiten Fall „Kuka“ darf es nicht geben. Es gibt wertvolle Maschinenfabriken, die von Chinesen übernommen wurden. Ihnen wurde eine große Zukunft versprochen. Doch klammheimlich bauten die Chinesen in Asien ein Parallelwerk. Zug um Zug wurde der deutsche Betrieb ausgetrocknet.

Daher müssen wir fähig sein, bei Generationenübergängen, bei Technologiesprüngen und Durststrecken *zukunftsfähigen* kleinen, mittleren und großen Unternehmen finanziell zu helfen.

Heute bieten sich als „Partner für den Mittelstand“ vor allem ausländische Geldgeber an. Das birgt die Gefahr der Abwanderung.

⁷⁴² WirtschaftsWoche, 11.10.2019, „Das können wir alleine. Oder?“

⁷⁴³ WirtschaftsWoche 42, 11.10.2019

⁷⁴⁴ Handelsblatt, 28.10.2019, Altmaiers Cloud-Offensive - Bei der Speicherung von Firmendaten sind US-Anbieter führend. Der Wirtschaftsminister will das ändern – und eine europäische Cloud aufbauen

„Besonders begehrt bei internationalen Investoren sind kleine und mittlere Betriebe im verarbeitenden Gewerbe. Für den KfW-Chefvolkswirt Jörg Zeuner ist das „ein Beleg für die Attraktivität“ deutscher Unternehmen.“⁷⁴⁵

Für uns ist es ein Signal für erhöhte Wachsamkeit und für Gegenmaßnahmen.

Und was sagen die Gewerkschaften? Der IG Metall-Chef Jörg Hofmann verkündete: „Unsere Idee ist deshalb ein staatlich garantierter Mittelstandsfonds, der Anlegern lukrative Renditen ermöglicht. Und auch regional müssen wir aktiv werden.“⁷⁴⁶

Bestandskapital wird auch von großen Unternehmen benötigt. Thyssen-Krupp ist ein Beispiel von vielen. Der Aufbau einer klimaneutralen Stahlfertigung kostet viel Geld. Heuschrecken sind da wie gezeigt keine guten Geldgeber.⁷⁴⁷ Denn Nachhaltigkeit und Langfristigkeit passen nicht zum Auftrag ihrer Geldgeber und ihrem Geschäftsmodell. Hier muss ein Staatsfonds eingreifen. Dazu sind verantwortungsbewusste Geldgeber zu finden, die es auch gibt.

Ein volksgewählter Bundespräsident mit den genannten Aufgaben und dem dargestellten Strategiestab kann mit großer Wahrscheinlichkeit das Geld seines Staatsfonds gut anlegen und dabei in hohem Maß dem Gemeinwohl dienen.

Frankreich gründete 2020 den Staatsfonds „Silbersee“. Wir lesen dazu von Thomas Hanke im Handelsblatt:

„Mit einem neuen Fonds namens „Lac d'argent“ (Silbersee) will Wirtschafts- und Finanzminister Bruno Le Maire Kapitalbeteiligungen finanzieren und so einige der größten börsennotierten Gesellschaften des Landes vor den Angriffen sogenannter aktivistischer Investoren bewahren. Die analysieren in aller Stille die Schwächen von Zielgesellschaften, bauen kleine Beteiligungen auf und schnellen dann wie das Krokodil aus dem Brackwasser vor. Auf ultimative Weise verlangen sie Änderungen an der Geschäftspolitik, destabilisieren das Führungspersonal manchmal auch sehr persönlich, bestehen auf hohen Ausschüttungen und hinterlassen manchmal verbrannte Erde.“⁷⁴⁸

⁷⁴⁵ Handelsblatt, 06.06.2019, „Spezial – Partner für den Mittelstand“

⁷⁴⁶ Handelsblatt, 11.10.2019, S. 49

⁷⁴⁷ Siehe oben: ‚6.1.2 Verlust der Strategiefähigkeit‘

⁷⁴⁸ Handelsblatt, 26.02.2020

Wir sollten in allen EU-Ländern solche Staatsfonds begrüßen. Doch der neoliberale Thomas Hanke spricht dann von staatlichem „Helfersyndrom“ und stellt gemäß Adam Smith fest: „Doch das Mittel Staatsbeteiligung, das den Ministern vorschwebt, ist einfach nicht dazu angetan, die Gefahr zu bannen.“ Er spricht auch von „tief schlafenden staatlichen Aufpassern wie bei Renault“. Neoliberale haben den Parteienstaat vor Augen, da herrschen Vetterleswirtschaft, Parteienklüngel, Lobbyismus, Versorgung für unbedarfte Alt-Politiker und Ämterpatronage.

Ein Beispiel, wie es geht, ist nicht nur Silicon Valley, sondern auch der Großraum München. Dazu gibt es eine Reportage im Handelsblatt: *„Im deutschen Siliziumtal – Hightech-Standort München“*⁷⁴⁹ Erfolgstreiber ist das gezielte Zusammenwirken von Politik (Freistaat, Kommune), Universitäten (THM, LMU u.a.), staatlichen und privaten Forschungseinrichtungen (Fraunhofer, BMW-Start-up-Fabrik, 3D-Druck-Center von General Electric u.a.), heimischer Industrie (BMW, Siemens, Infineon) und Gründern. Inzwischen sind die Großen aus Deutschland (SAP, VW), aber auch aus den USA (Apple, Google, Microsoft) mit F&E-Einrichtungen anwesend.

Apple-Chef Tim Cook freut sich: „Ich könnte nicht gespannter sein, was unsere Ingenieurteams in München noch alles entdecken werden.“ Denn ein hiesiger Schwerpunkt ist im Unterschied zu den USA die Digitalisierung der Produktion durch Nutzung der Produktionsdaten.⁷⁵⁰ „Apple schätzt die deutschen Ingenieure und das Know-how hier.“ Es arbeiten bereits 1500 Entwickler im Apple-Konzernverbund, der zum „Europäischen Zentrum für Chipsdesign“ ausgebaut werden soll.

Eine wichtige Bemerkung fehlt nicht: „Bei der Finanzierung gebe es aber noch Nachholbedarf. ‚Die Brücke zwischen Wissenschaft und Wirtschaft funktioniert nicht, weil die Finanzierungsinstrumente oft fehlen.‘ “

Ein Bürgerstaat mit den dargestellten Bausteinen sollte den Kampf mit chinesischen und (!) „aktivistischen Investoren“ (Heuschrecken), also den Kampf um Wissen, Arbeitsplätze und Wohlstand aufnehmen können. Er muss ihn aufnehmen, wenn Europa im Wirtschaftskampf des 21. Jahrhunderts nicht besiegt werden will.

⁷⁴⁹ Handelsblatt, 16.04.2021, 4-seitiger Report

⁷⁵⁰ Oft **B2B**: Business-to-Business, [= Fabrik-zu-Fabrik] genannt, im Unterschied zu **B2C**: Business-to-Consumer-Marketing [Nutzung der Verbraucherdaten für gezielte Werbung z.B. durch Google und viele andere]