PFREUNDSCHUH
in Heidelberg

GERHARD PFREUNDSCHUH

Das Militär

Erlebnisbericht

Gerhard Pfreundschuh

Das Militär

Erlebnisbericht

Heidelberg 2014

Heidelberg 2014

Copyright © 2014 Gerhard Pfreundschuh

Das Buch kann 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/das-militaer/das-militaer.pdf

Inhalt

1. Grundausbildung – Apr. - Jn. 1962 **6**

2. Vollausbildung – Jl. - Okt. 1962 **28**

3. Erkenntnisse fürs Leben bei den Mannschaften **40**

4. Unterführerlehrgang – Nov. 1962 - Jan. 1963 **53**

5. Unterführer in Kp/PzGrenBtl – Feb. - Mz. 1963 **65**

6. Heeresoffiziersschule (HOS) – Apr. - Jn. 1963 **70**

7. Rekrutenausbilder – Jl. - Sep. 1963 **86**

8. Erkenntnisse fürs Leben bei den Unteroffizieren **97**

9. Ordonanzoffizier beim BtlKdr – Okt. - Dez. 1963 **110**

10. Zugführer in Kp/PzGrenBtl – Jan. - Mz. 1964 **120**

11. Reservist in der HSchTr – 1966 – 1977 **132**

12. Erkenntnisse fürs Leben bei den Offizieren **141**

13. Wie könnte die Bundeswehr besser werden? **152**

14. Der Verfasser **184**

Hinweis für den Gebrauch: In [ ] stehen Erklärungen für Fachdrücke u.ä. Im *Kasten* sind knappe Inhaltsübersichten und Vorbemerkungen.

Einleitung

In diesem Buch stelle ich meinen Wehrdienst genau und gut nachvollziehbar dar. Ich will zeigen, welche Erkenntnisse und Fähigkeiten fürs Leben ich beim „Bund“ [Bundeswehr] erworben habe, bei den Mannschaften, den Unteroffizieren und den Offizieren. Auch über Verbesserungen und Reformbedarf wird nachgedacht.

Dadurch konnte ich ohne weitere Vorbereitung, ohne Lernen durch Fehler in den Beruf einsteigen. Vor allem will ich zeigen, wie ich die erworbenen Führungs-, Steuerungs- und Organisationsgrundsätze als Bürgermeister und Landrat in Verwaltung und Politik umgesetzt habe. Denn ich hatte gelernt durch Aufträge, nicht durch Einzelbefehle zu führen (Auftragstaktik). „Wer führt, darf nicht ausführen. Wer ausführt, verliert den Überblick“, war ein eiserner Grundsatz. Das brachte allen, bis zu den Sachbearbeitern „Erfolgslust“. Jeder durfte im vereinbarten Rahmen eigenverantwortlich, selbständig und abschließend entscheiden. Nie habe ich dann jemand im Stich gelassen. Denn Loyalität ist immer zweiseitig.

Dann machen wir uns über die heutige Außen- und Sicherheitspolitik Gedanken. Auch im 21. Jahrhundert wird sich Europa verteidigen müssen. Der oft rasche Wechsel der weltpolitischen Lage verlangt eine schnelle, geschmeidige Anpassung der Außen- und Verteidigungspolitik. Heute brauchen wir ein „Friedensheer“ als vierte Teilstreitkraft gegen Armut, Hunger u.a. in der Welt. Über diese Entwicklungshilfe und ihre Umsetzung wollen wir nachdenken. Auch große weltpolitische Krisen sind denkbar, dann müssen wir in ganz Europa schnell umrüsten können. Wir dürfen keine schwache und leichte Beute sein.

Das geht ohne eine allgemeine Dienstpflicht nicht. Dieser Dienst muss beiden Seiten Nutzen stiften, den dienenden Bürgern und dem Bürgerstaat. Denn gut ein Drittel der jungen Menschen in Deutschland ist heute ohne Hauptschul- und Berufsabschluss. Sie brauchen eine Berufsgrundausbildung. Ein erfolgreicher Dienst in den Streitkräften oder im Friedensheer führt zu keiner Arbeitsplatz-, wohl aber zu einer Beschäftigungsgarantie. Diese fordert die EU, ohne zusagen, wie es gehen soll.

Der Erlebnisbericht soll auch ungedienten Lesern einen anschaulichen Einblick in den Wehrdienst und die Bundeswehr zur Zeit des Kalten Krieges geben. Dabei wird immer darüber nachgedacht, wie das Militär und letztlich auch der Zivildienst an die weltpolitische Lage zu Beginn des 21. Jahrhunderts angepasst werden kann.

Das Militär

Für mich war die Bundeswehrzeit keine verlorene, sondern eine schöne Zeit. Ich habe sehr viel fürs Leben gelernt. Das will ich zeigen. Das waren u.a. Führung und Organisation, die später für mich als Vorgesetzter und Behördenchef so wichtig wurden. Ohne weitere Vorbereitung oder Lernen durch Fehler konnte ich in den Beruf einsteigen. Denn die Universitäten bilden nur zu Sachbearbeitern, nicht zu Führungskräften aus. Nie mehr habe ich so viel Unterschiedliches in so kurzer Zeit gelernt. Von einfachen Schützen oder Grenadier bis zum Leutnant ging es im Galopp in 24 Monaten, mit vierteljährlich wechselnden Einsatzorten und Aufgaben.

Ich erlebte eine ganz andere Art des Lernens als in Schule und Hochschule: keine Noten, keine schriftlichen Tests, sondern Lernen durch Tun und viel Üben. Wieder sah ich, was ich schon wusste: Die „normalen" oder „einfachen" Leut' sind nicht nur g'scheit, sie sind auch äußerst pfiffig und erfinderisch. – Schau' ma mal!

Die Bundeswehr-Zeit im Überblick

Dauer	Daten	Ausbildg. / Führung	Beförderungen[1]
3 Monate	**Apr - Jn 62**	**Grundausbildg.**	
4 Monate	**Jl - Okt 62**	**Vollausbildg.**	**16.10.62 Gfr**
3 Monate	**Nov 62 - Jan 63**	**UtFhr-Lehrgg.**	
2,5 Monate	**Feb - 15. Ap 63**	**UtFhr Kp/362**	**13.3.63 ROA**
2,5 Monate	**16. Ap - Jn 63**	**HOS in HH**	**01.04.63 Fhj**
3 Monate	**Jl - Sep 63**	**Rekruten-Ausbilder**	
3 Monate	**Okt - Dez 63**	**OrdOffz beim BtlKdr**	**01.10.63 Fhr**
3 Monate	**Ja - Mz 64**	**ZgFhr Kp/362**	**01.01.64 Ltn**
11 Jahre	**1966 - 1977**	**Wehrübender HSchTr**	**26.06.69 Oblt**
		11 Wehrübungen	
	Mai 70	**Lehrgang KpChef**	**27.08.71 Hptm**
	Okt 73	**Lehrgang BtlKdr**	**10.06.77 Major**

[1] Gfr = Gefreiter; UtFhr = Unterführer; Kp/362 = Kompanie des Panzergrenadierbataillons 362; ROA = Reserveoffiziersanwärter; HOS = Heeresoffiziersschule; Fhj = Fahnenjunker; OrdOffz = Ordonanzoffizier (~ Persönlicher Referent); BtlKdr = Bataillonskommandeur; Fhr = Fähnrich; ZgFhr = Zugführer; Ltn = Leutnant; HSchTr = Heimatschutztruppe; Oblt = Oberleutnant; KpChef = Kompaniechef; Hptm = Hauptmann;

1. Die Grundausbildung – April bis Juni 1962

Die Grundausbildung – so sagten die meisten Soldaten – war die schönste Zeit bei der Bundeswehr. Für die Mannschaften war das so. Denn sie waren ständig gefordert. Sie erlebten alle Merkmale und Bedingungen von Erfolgslust. Die Aufgaben waren zu bewältigen, aber verlangten den vollen Einsatz. Die Regeln waren klar und galten ohne Wenn und Aber. Die gemeinsamen Leistungen schmiedeten die Gruppe, den Zug zusammen. Kameradschaft war nicht nur Soldatenpflicht, sondern stellte sich wie von selbst bei den gemeinsam zu überwindenden Anstrengungen ein. Anders als beim späteren „Gammeldienst" in der Vollausbildung gab es keine Unterforderung und Langeweile. Grundsätzlich war keiner weder geistig noch körperlich überfordert. (man vergleiche meine Grundausbildung und die Voraussetzungen für „Erfolgslust" (s.u.) unter diesen Gesichtspunkten Schritt für Schritt!) Immer wieder wurde uns auch eingeimpft: In der eigenen Truppe gilt „offen, ehrlich, zuverlässig", gegenüber dem Feind: „tarnen, täuschen, treffen." Falschmeldungen und Belügen von Vorgesetzten, Kameradendiebstahl und Selbstsucht waren Todsünden. Gerade weil wir aus allen Berufsgruppen kamen, fand ich den mühelosen, frohgemuten Zusammenhalt sehr erfrischend und belebend. Das war gelebte Gleichheit und Brüderlichkeit. – Schließlich ist die allgemeine Wehrpflicht auch ein Erbe der Französischen Revolution.[2] „Wir sind die Nation! Die Bürger sind der Staat!"

Musterung, Kameraden, Vorgesetzte

Im September 1961 wurde ich gemustert. Es war in der Heidelberger Bunsenstraße 19 a. Mein Vater kannte das Gebäude. Er erzählte mir danach, dass dort im Krieg die Gestapo (Geheime Staatspolizei) war. Einmal war er vorgeladen und verwarnt worden. Er hatte als Rechtsanwalt Regimekritiker verteidigt. Besonders unangenehm war ihm der Eingang in Erinnerung. Dort war deutlich sichtbar ein Eisengitter, das heruntergelassen werden konnte. „Wenn das hinter dir gefallen ist, dann krähte kein Hahn mehr nach dir", dachte er damals.

Ich erinnere mich noch genau, wie mir das Ergebnis der Musterung mitgeteilt wurde. Da ich Berufsoffizier werden wollte, war ich sehr angespannt. Der Vorsitzende der Kommission begann irgendetwas zu erzählen. Da habe ich ihn unterbrochen und fragte: „Bin ich tauglich?" Ich sehe noch sein erstauntes Gesicht; und er sagte nur: „Ja, Sie sind tauglich zwei." Ich war erleichtert, der Rest war mir egal.

[2] Das Landaufgebot oder die Reisfolge bei „gemeiner Not" ist aber uralt; so der Name „Landwehr"

Nun wollte ich gleich in die Offizierslaufbahn. Für Berufsoffiziere gab es damals in Köln die „Offiziersbewerberprüfzentrale“ als „Vorauswahl“. Dort hatte ich bereits im Januar 1961 angefragt. Nun hatte ich erfahren, dass auch der Weg über die Reserveoffizierslaufbahn genommen werden konnte. Für Zeitsoldaten gab es eine Freiwilligen-Annahmestelle in der Olgakaserne in Stuttgart. Dorthin ließ ich mich vorladen. Zwei Tage wurden die Bewerber nach allen Regeln der Kunst geprüft und getestet. Einen Schlafanzug mussten wir mitbringen, denn die Kandidaten übernachteten zum ersten Mal in einer Kaserne und in Bundeswehrbetten. An zwei erinnere ich mich noch. Es war der Wunderlich aus dem Schwarzwald. Er machte einen klugen Eindruck, und ich dachte bei mir: „Den nehmen sie sicher.“ So war es auch. Aber noch einer ist mir aufgefallen. Es war ein kleiner, redseliger Schwabe. Er kam aus einer größeren Familie. Er war der Jüngste und beschwerte sich, dass ihn alle schlecht behandelten. Ich fand, dass er gut schwätzen, aber vielleicht nicht so gut denken konnte. „Hoffentlich nehmen sie dich“, dachte ich bei mir. Zum Schluss wurde er nicht genommen, saß da und weinte bitterlich. Er musste zurück zu „seine‘ Leut‘“ [Familie]. Ach Gott, wie hat mir der Bub leid getan! Ich hätte ihm gern eine Chance gegeben.

Von den vielen Prüfungsaufgaben sind mir noch drei in Erinnerung. Wir mussten Klimmzüge machen, so viele wir konnten. Ein Offizier zählte, ein Psychologe beobachtete unsere Gesichtszüge. Dazu kamen noch einige andere körperliche Übungen. Sie wollten sehen, wie gelenkig wir waren. Außerdem wurde uns ein Kasten mit Werkzeugen hingestellt. Wir mussten sie benennen und sagen, wofür sie gut waren. Die schwierigste Aufgabe war aus meiner Sicht an einem Tisch zu erledigen. Darauf lagen viele Einzelteile und wir sollten daraus eine kleine Maschine bauen. Ganz zum Schluss, die Stoppuhr hatte gerade geläutet, da ist auch mein Maschinle gelaufen. Man drehte an einer Kurbel und zwei Kolben wurden auf und ab bewegt. Welche Tests wir schrieben, welche Fragen und Rechenaufgaben uns im Einzelnen gestellt wurden, weiß ich nicht mehr.

Doch gut in Erinnerung ist mir die Schlussrunde. Alle Prüfer, es waren so fünf oder sechs Männer, saßen dem Kandidaten gegenüber und führten mit ihm das Gespräch. Neben Uniformierten waren es auch Zivilisten. Sie wurden uns vorgestellt, und ich weiß noch, dass ein Psychologe dabei war. Dem traute ich am wenigsten über den Weg. Doch das Gespräch war sehr freundlich und auf gleicher Augenhöhe, wie ich mich erinnere. Ich wurde genommen.

Später als Ordonanzoffizier[3] beim BtlKdr (Bataillonskommandeur) war ich auch Stellvertreter des S 1 (= Personaloffizier). Dort hatte ich Zugang zu den Personalakten. Und ich las mein Testergebnis vom Spätjahr 1961. Ich sah, dass sie mich sehr genau und sehr gut beurteilt hatten. Ich fragte mich, warum sie mir nicht alles eröffnet und im Einzelnen besprochen hatten. Im Groben bekam ich

[3] Ordonanzoffizier ist so viel wie „Persönlicher Referent“ bei einem höheren Truppenführer.

schon das Ergebnis erläutert, aber die aktenmäßige Beurteilung war besser und genauer. Sie dachten wohl nur an den „Staat“, behandelten den Bewerber noch nicht ganz als „Staatsbürger in Uniform“. Vielleicht galt auch der schwäbische Spruch: „Net g’schimpft, is g’nug g’lobt.“

Das Gleiche galt übrigens für das Ergebnis der körperlichen Musterung. Erst in den 1970er Jahren traf ich bei einer Reserveübung im Standort Hammelburg auf einen jungen Arzt. Er war auch als Reservist eingezogen und musste mich vor Beginn des Kompaniechef-Lehrgangs mustern. Er war freundlich und zugänglich. So fragte ich ihn, was die viele Zahlen bedeuten würden, die die Stabsärzte eintrugen und als „Fehler“ bezeichneten. Ich würde mich immer wundern, dass zum Schluss doch ein gutes “Tauglich“ herauskäme. Er sagte mir, dass eben der kleinste Fehler festgehalten werde. Das sei beispielsweise eine Plombe oder ein Spreizfuß. Ich meinte, dass die genaue Kenntnis der eigenen Gesundheit doch für jeden wichtig sei. Dem stimmte er zu. Er erklärte mir dann all meine „Fehler“.

Ich dachte mir damals, das sollten sie mit allen Wehrpflichtigen so durchsprechen. Dann wüsste jeder gut über sich Bescheid und könnten auch gezielt etwas für seine Gesundheit tun. Ja, die Stabsärzte sollten uns dafür genaue Tipps und Empfehlungen geben; denn Gesundheit ist ein hohes Gut, nicht nur für die Bundeswehr, sondern lebenslang für jeden Bürger. Und da gilt mein alter Spruch: „Loyalität [Treue] ist immer zweiseitig!“ Das vergisst der Obrigkeitsstaat oft.

Im Spätsommer oder Spätjahr 1961 besuchte ich auch zum ersten Mal die Kaserne in Walldürn. Die Fahrt wurde über die Zeitung angeboten. Ich weiß nicht mehr, wer Veranstalter war. Doch ich hatte gelesen, dass der ganztägige Truppenbesuch in der Kaserne für alle interessierten Zivilisten sei. Auch einige junge Frauen fuhren mit. Ich wusste noch nicht, dass ich später dorthin einberufen werden würde. Denn zur Infanterie, dem Fußvolk, wollte ich eigentlich nicht. Nach den Panzeraufklärern hatte ich mich erkundigt. Doch dazu hieß es bei der Musterung und in Stuttgart, das sei nur eine kleine Truppe. Dazu würden vor allem länger Dienende kommen. Ich war ja zunächst nur Z-2 (Zeitsoldat für 2 Jahre). Später hörte ich vom Hörensagen, dass dies die Lieblingstruppe der Adeligen sei. Aber das kann ein Gerücht sein. Jedenfalls wurde mir gesagt, dass die meisten Soldaten bei der Infanterie und den Panzern gebraucht würden.

Es war nun ein ganzer Bus voll mit jüngeren, aber auch einigen älteren Leuten, die da von Heidelberg ins „badisch christliche Hinterland“ befördert wurden. Das Kasernengelände und die Gebäude waren nagelneu; sie machten einen sehr guten Eindruck. Zunächst wurden wir im großen Speisesaal empfangen. Wir erhielten einen Vortrag und durften Fragen stellen. Die Offiziere wirkten ausgesprochen sympathisch und umgänglich. Allerdings gab es da einen jungen Leutnant, über den wir alle grinsen mussten. Er war lang und schlaksig, was er womöglich wusste. Deshalb wollte er vielleicht einen besonders strammen

Eindruck machen. Und wenn einer von uns etwas fragte, dann meldete er sich sofort, damit der vorsitzende Offizier ihn antworten ließ. Das war dann jedes Mal, wie der ganze Kerl, geradezu eine Karikatur des Militärischen. Ein verstohlenes Kopfschütteln machte sich bei uns Jüngeren breit. Vom Aussehen, Auftreten und der abgehackten, norddeutsch-lispelnden Aussprache war uns jungen Leuten dieser preußische Strammsteher unsympathisch. „Naja, solche gibt's auch", dachte ich bei mir. Und später wurde genau dieser Offizier als Oberleutnant Becker (Name geändert) mein Kompaniechef ab der Vollausbildung. Mein erster Eindruck wurde immer wieder bestätigt. Wir kamen nicht so gut miteinander aus.

Nachdem Empfang im großen, hellen Speisesaal wurden das Kasernengelände, ein Kompanieblock (Truppenunterkunft) und der technische Bereich besichtigt. Alles sah neu, gut und gepflegt aus. Die Stuben hatten Parkettböden. Die Blocks ähnelten mehr großen Wohnhäusern als Wehrmachtskasernen. Doch über einige ältere Reiseteilnehmer ärgerte ich mich. Sie liefen hinter mir und einer sagte zu den Anderen: „Die Bundeswehr müsste auch etwas für die deutsche Sprache tun." Das war gegen unseren Dialekt gerichtet, der zum Glück noch überall zu hören war. Ich drehte mich um und hielt dagegen. Doch die „Alten" antworteten gar nicht. Es waren – aus meiner Sicht – wieder einmal diese arroganten, preußischen Kommissknüppel. Das passte gut zu dem dümmlich stolzen, krampfhaft strammen Leutnant. (Später im Offizierskasino meinte der Oblt Becker immer wieder einmal verächtlich: „Diese Beutepreußen hier sind keine guten, keine richtigen Soldaten." Jedes Mal gab ich ihm in betont Kurpfälzer Dialekt kontra. Und ich dachte bei mir: „Zum Glück habt ihr es nicht mehr zu sagen. Preußen ist untergegangen!")

Im technischen Bereich wurden uns dann neben alten amerikanischen Panzern (M 41) die sogenannten „Neckermann-Panzer" gezeigt. Auf Unimog-Fahrgestelle waren die Umrisse eines Schützenpanzers als Attrappen aufgebaut. Das hatte man von der Reichswehr übernommen. Bei den Soldaten waren diese Fahrzeuge beliebt, denn sie waren sehr geländegängig und wendig. Später hat mich einmal ein Kraftfahrer auf so einem Gefährt von Walldürn nach Kirchzarten bei Freiburg gefahren. Es ging flott. Mit einem Kettenfahrzeug hätten wir es niemals und schon gar nicht über die Autobahn geschafft. (Mit Panzerung gab es viel später die leichten Radpanzer „Luchs" und „Fuchs". Sie hatten Vorgängermodelle in der Reichswehr.[4] Sie hätten uns in der Heimatschutztruppe und überhaupt beim „verdeckten Kampf" gegen Partisanen, Fallschirmjäger usw. viel genutzt. In Afghanistan forderten die Offiziere solche Panzer.)

Am 01.04.1962 war es dann soweit. Ich rückte als Rekrut[5] in die Walldürner Kaserne ein. Dort waren drei Bataillone mit jeweils rund 1.000 Mann stationiert.

[4] Radpanzer waren nicht wie Kettenpanzer durch den Versailler Vertrags verboten.
[5] Rekrut = Eingezogener, Rekrutierter, noch nicht ausgebildeter Soldat.

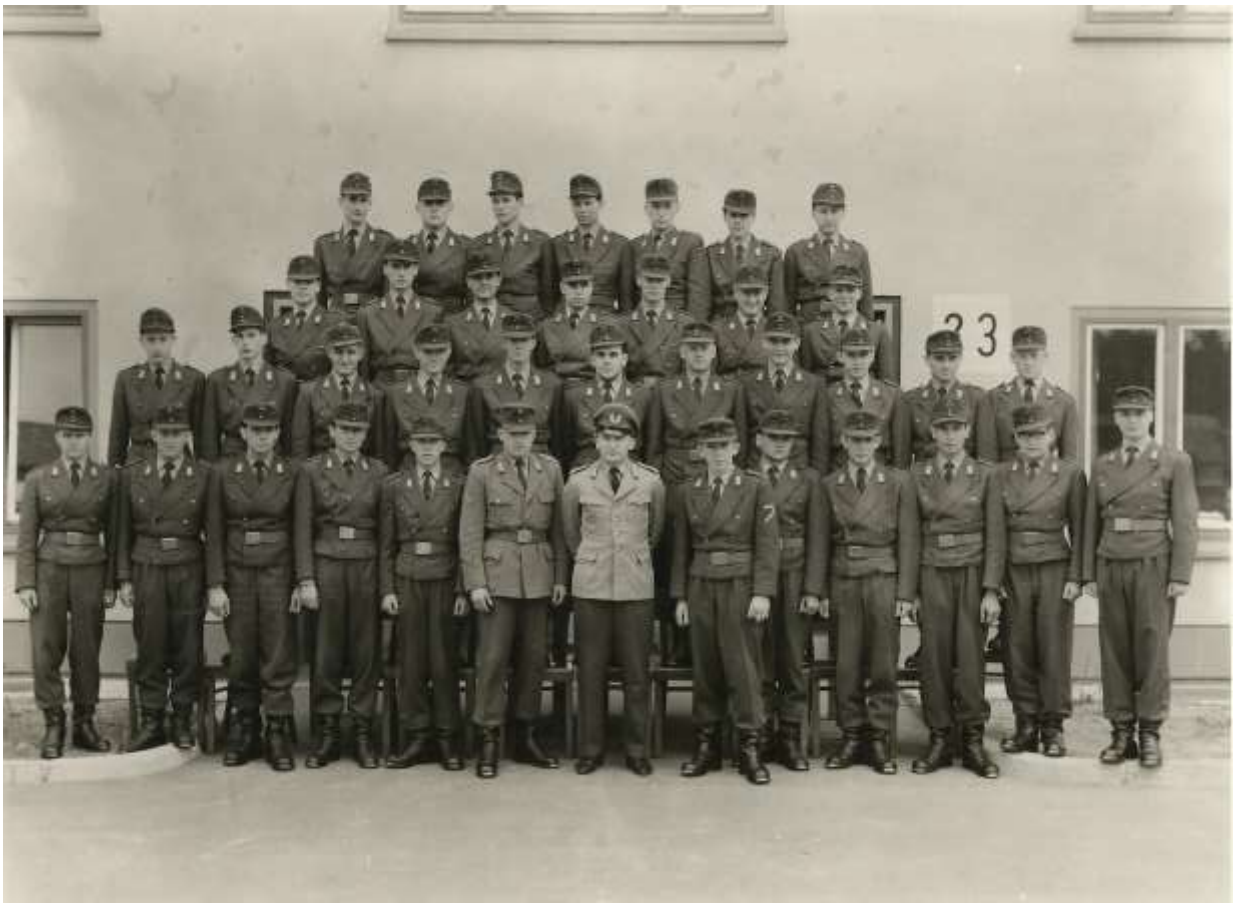
Die Eingebildetsten waren die Artilleristen. Sie hatten Panzerhaubizen und wurden nur die „geile Arie“ genannt. Am wenigsten angesehen war das Versorgungsbataillon, die „Schmier-Nippel“. Ich kam zu den Panzergrenadieren SPz (Schützenpanzer). Das waren die armen Schweine, die Stoppelhopfer, mit dem vielen Gelände- und Gefechtsdienst. Vom Ansehen standen wir in der Mitte. Doch wir selbst sahen uns als das Rückgrat der Armee. Wir gehörten zur 12. Panzerdivision (PzDiv), deren Stab in Tauberbischofsheim, später in Veitshöchheim beim Würzburg war. Unser Divisionskommandeur war der General Kurt von Einem. Auch in der Bundeswehr war damals der Anteil der Adligen noch höher als in der Gesamtbevölkerung. Die Aufstellung dieses Großverbandes (= 12. PzDiv mit über 10.000 Mann) hatte erst am 01.01.1961 in Tauberbischofsheim begonnen. Und erst nach meiner Zeit am 10.04.1965 war die Aufstellung abgeschlossen. Der Verband gehörte zum II. Korps in Ulm und wurde 1965 dem Oberkommando der Nato unterstellt. Wir waren die fränkische Division mit Standorten in Bayern, Baden-Württemberg und Rheinland-Pfalz. Doch unter den Offizieren, die in der Bundeswehr ja quer durch Deutschland versetzt werden, waren viele angenehme und unangenehme Preußen.

Die Division hatte drei Brigaden mit je rund 4.000 Soldaten; die Friedensstärke war etwas geringer, die Verteidigungsstärke höher. Eine voll aufgestellte Panzerbrigade hatte sechs Bataillone, und zwar drei Panzerbataillone, ein Panzergrenadierbataillon und ein Panzerartilleriebataillon. Dazu kam noch ein Versorgungsbataillon. Wir gehörten zur 36. Panzerbrigade.

Im Überblick:

Korps (~ 40.000 – z.T. 80.000 Mann) ➔ ***Division (Div)*** (~ 12.000) ➔ ***Brigade (Brig)*** (~ 4.000) ➔ ***Bataillon (Btl)*** (~ 1.000) ➔ ***Kompanie (Kp)*** (~ 150 - 250) ➔ ***Zug*** (~ 40) ➔ ***Gruppe (Grp)*** (~ 12) – Nur Anhaltzahlen, starke Schwankungen!

Ein ***Zug*** besteht in der Grundausbildung i.d.R. aus 1/3/36, d.h. 1 ZugFhr (Ltn oder Fw oder Fhr), 3 GrpFhr (Uffz oder Fhj) und 36 Soldaten (PzGren). Dazu kam noch ein Hilfsausbilder je Gruppe.



Unser Zug mit Ltn Friedrich (helle Uniformjacke), links daneben mein Gruppenführer Uffz Lambrecht, oberste Reihe ganz links PzGren Pfreundschuh

In den Block der 4. Kp bin ich also am 01.04.1962 eingerückt. Unsere Kompanie bestand aus drei Zügen mit je drei Gruppen. Ich gehörte zum 1. Zug mit dem Leutnant Friedrich als Zugführer. Eine Gruppe umfasste zwölf Rekruten und einen Gruppenführer. Mein Gruppenführer war der Unteroffizier Lambrecht aus Oberfranken. Mit beiden Vorgesetzten hatte ich es gut getroffen. Der Lambrecht war der freundlichste und kameradschaftlichste Vorgesetzte der Kp. Wenn es später beim sog. „Maskenball“ um möglichst schnelles Umziehen und Heraustreten aus dem Kasernenblock ging, dann kam der Lambrecht auf unsere Stube. Er hat uns geholfen, schnell in die Kleider und Ausrüstung zu kommen. Er hat laute und klare Befehle gegeben, aber immer freundlich und wohlwollend mit uns gesprochen. Wir empfanden ihn als Kameraden, obwohl er nicht nachlässig oder kumpelhaft war. Nein, kumpelhaft war er überhaupt nicht. Und das fand ich sehr gut. Bei Kumpanei treten Schulterklopfen und Bequemlichkeit in den Vordergrund, der Auftrag, die Arbeit treten zurück. Vorgesetzte dürfen sich nicht anbiedern. Es geht nicht ums Persönliche, es geht um die gemeinsame Bewältigung von Aufgaben und Ausbildungszielen. – Als ich später selbst als

Fahnenjunger und Gruppenführer in Kirchzarten Rekruten ausbildete, hatte ich immer den Lambrecht als großes Vorbild vor Augen.

Der Leutnant Friedrich, unser Zugführer, war Berufsoffizier. Er war etwas verschlossen und kümmerte sich nicht so aufdringlich um seinen Zug. Die Feldwebel (Fw) und Unteroffiziere (Uffz) in den anderen Zügen und Gruppen schikanierten ihre Leute immer wieder einmal. Psychische oder seelische Abhärtung war dabei angeblich das Ziel. Das habe ich bei meinen unmittelbaren Vorgesetzten nie erlebt. Aus den anderen Gruppen sind mir der Unteroffizier (Uffz) Stupp und der Gefreite Dumbach, ein Hilfsausbilder, unangenehm in Erinnerung. Auch der norddeutsche Uffz Klostermeier hat oft dumme und ordinäre Sprüche losgelassen.[6] Der Stabsunteroffizier Stobbe wollte ein sehr guter Soldat sein. Er war sachbezogen, persönlich nicht unangenehm. Kompaniefeldwebel, auch Spieß oder „Mutter der Kompanie“ genannt, war der Hauptfeldwebel (HFw) Hochstadt. Er war für den Innendienst zuständig, also Ordnung und Sauberkeit sowie Schreibstube. Er und der Hauptmann Winkler, unser Kompaniechef, waren noch kriegsgedient. Wie viele andere Offiziere und alte Feldwebel hatten sie über der linken Brusttasche auf ihrer Dienst- und der Ausgehuniform eine recht ansehnliche Ordensspange; meist war das Eiserne Kreuz erster oder zweiter Klasse dabei. Die anderen Uffz und Fw waren i.d.R. beim Bundesgrenzschutz von ehemaligen Angehörigen der Wehrmacht ausgebildet.

Am ersten Tag saßen wir dann, als die Sonne unterging, etwas erwartungsvoll, abwartend in Zivil in unserer Mannschaftsstube. Wir waren 4 Stubenkameraden. Aus dem Nachbarblock besuchten uns einige Soldaten, die kurz vor der Entlassung standen. Sie prahlten vor allem mit den harten Anforderungen und dem Gefechtsdienst auf dem „Blutacker“, den sie hinter sich hätten. Doch ich schaute mir einen Oberschwätzer genau an und dachte bei mir: „Was du unsportlicher Kerl ausgehalten hast, das wird mir nicht schwer fallen.“ Gleich am ersten Abend gab es Stubendurchgang durch den Unteroffizier Stupp. Daran erinnere ich mich noch. Ich übernahm die Abmeldung der Stube. Die Meldung war uns vorher mehrmals vorgesagt worden. So stand ich am ersten Abend stramm und meldete mit lauter Stimme: „Stube (Nummer vergessen) – belegt mit vier Mann. – Stube gereinigt und gelüftet. – Alle Mann in Betten.“ Das war so deutlich und laut, dass der Stupp mich mit großen Augen ansah und fragte, ob ich schon bei der Bundeswehr gewesen sei. Ich verneinte, und er meinte: „Dafür war das sehr gut!“ – Selbst kleines Lob bliebt hängen.

Die drei Stubenkameraden aus der Grundausbildung sind mir in guter Erinnerung. Das waren der Bangert aus Heidelberg, der Tunkl aus Sachsenflur bei Bad Mergentheim und der Sepp Bauer aus Wenigumstadt bei Aschaffenburg. Die ersten drei oder vier Wochen durften wir die Kaserne nicht verlassen und die

[6] Alle Namen geändert.

ganze Grundausbildung kein Zivil tragen. Wir sollten uns an den neuen Soldatenstand gewöhnen. Außerdem stand vor dem ersten Ausgang eine strenge Grußabnahme. Wer nicht vorschriftsmäßig militärisch grüßen konnte, musste in der Kaserne bleiben und üben, bis es klappte. An den ersten Wochenenden zogen wir in unserer Ausgehuniform durch das Kasernengelände. Wir machten zu viert die Runde. Dabei wurde fotografiert. Die Ausgehuniform mit Tellermütze gefiel uns.

Die Stubenkameraden (von links) PzGren Bauer, Tunkel, Pfreundschuh und Bangert besichtigen das Kasernengelände

Der Bangert war begeistert von den Panzerkolossen. Fast hat er sie gestreichelt. Schließlich war er Maschinenschlosser. Er schwärmte schon von der Vollausbildung. Dann wollte er sich mit der Technik dieser Ungetüme befassen. Sie waren gut geputzt und machten auf uns einen großen Eindruck. Aber sie waren recht veraltet und versagten öfter. Doch das wussten wir noch nicht. Der Bangert war ein ruhiger und zuverlässiger Mensch. Ich habe von ihm viel gehalten. Er war einsatzwillig, wollte aus seiner Bundeswehrzeit etwas machen.

Doch leider ging es ihm wie den meisten einfachen Soldaten. Er kam in die Vollausbildung und musste dort die restlichen 15 Monate stumpf und stur das Auf- und Absitzen am Schützenpanzer HS 30 üben. Er war, wie die meisten schlichten

Wehrpflichtigen, maßlos unterfordert. „Gammeldienst“ nannten alle die Vollausbildung, in der sich alles wiederholte und nichts Neues kam. Und der Bangert wurde später plötzlich krank. Er hatte es im Knie und konnte nicht mehr laufen. Immer, wenn ich ihn traf, haben wir kameradschaftlich miteinander geredet. Und als er so krank war, dass er entlassen werden sollte, da habe ich ihn wieder einmal getroffen. Unter vier Augen fragte ich ihn: „Bisch du wirklich krank?“ Da sagte er knapp und kurz: „Nein!“ Ich nickte ihm nur zu und meinte: „Ich wees, warum‘s dir stinkt. Dich hawe se verarscht.“ Ob er entlassen wurde, weiß ich nicht. Nach meiner Dienstzeit habe ich ihn nur einmal in Heidelberg zufällig getroffen und mich sehr gefreut. Allerdings war ich in Eile, was ich bis heute bedauere. Immer diese Eile!

Ganz anders war der Kamerad Sepp Bauer. Er war von Beruf Maler und sprach ein kräftiges und raues Unterfränkisch mit einem rollenden R. Am besten konnte er das Wort „Krrribbel“ ausstoßen und dabei wie ein Spessartwilderer das R rollen. Etwas von einem „Räuber aus dem Spessart“ hatte er schon an sich. Doch grundsätzlich war er sehr ausgeglichen und fröhlich. Oft war er witzig. Wenn es ab und zu mittags Göger [Hähnchen] gab, dann steckte er sich die abgenagten Knochen hinter die Ohren. Mit seinem wilden Gesicht, den dunklen Haaren und Augen sah er wie ein echter Spessarträuber aus. Wenn er dann noch das Messer zwischen die Zähne nahm und Grimassen schnitt, bogen wir uns vor Lachen. Aber der Bauer blickte durch. Ich erinnere mich an seinen Spruch ganz am Anfang der Grundausbildung: „Dohin hawwe mir arg wennisch zu sage.“

Einmal hat mich der Bauer wirklich überrascht, aber auch unseren Gruppenführer. Wir übten im Gelände irgendeine Kampfart im Gruppenverband. Plötzlich sagte der Uffz Lambrecht: „Ich bin ausgefallen. Der Panzergrenadier Bauer übernimmt das Kommando!“ Und nun übernahm der Bauer ohne viel Federlesen die Gruppenführung. Wie ein ausgewachsener Unteroffizier scheuchte er uns durchs Gelände, gab die richtigen Befehle, achtete streng auf die korrekte Ausführung. Der Lambrecht lobte ihn sehr. Und ich dachte bei mir: „Da sieht man, was alles in einem Menschen steckt.“

Auch der Kamerad Bauer musste nach der Grundausbildung die langweiligen 15 Monate Vollausbildung durchziehen. Er war zeitweise mit mir in der gleichen Kompanie.[7] Da erinnere ich mich an einen Vorfall. Ich war schon ROA (Reserveoffiziersanwärter) und als UvD (Unteroffizier vom Dienst) eingeteilt. Jeder Kasernenblock hat unten neben dem Eingang ein UvD-Zimmer. Rund um die Uhr sitzt dort der UvD oder sein Stellvertreter. Er pfeift auf allen Stockwerken die Dienste aus, hat vor allem abends den Stubendurchgang zu machen und den Zapfenstreich zu überwachen. Ich fand es schlecht, dass ich Vorgesetzter meiner

[7] Da ich über meinen späteren KpChef und den KpFw einige kritische Bemerkungen machen muss, werde ich deren Namen ändern und die Nr. meiner Kp weglassen.

früheren Kameraden aus der Grundausbildung war. Deshalb nahm ich meinem UvD-Dienst etwas ungenauer. Plötzlich hörte ich im Gang, lang nach dem Zapfenstreich die Tür schlagen. Ich ging hinaus und fand hinter der Tür versteckt meinen Kameraden Bauer. Er hatte eine ganz schöne Alkoholfahne, schaute mich mit ganz treuen und schuldbewussten Augen an und umarmte mich. Ich klopfte ihm auf die Schulter und sagte: „Guck, dass in dei Bett kummsch und dich käner sieht.“ Öfters merkte ich, dass der Bauer eine gute, geradezu ritterliche Einstellung zu den Mädeln hatte. Er war ein „pfundiger Bursch“, wie die Bayern sagen.

Dann war da noch der PzGren Tunkl. Er stammte aus Sachsenflur bei Bad Mergentheim. Er war Abiturient und hatte im Gegensatz zu allen andern schon eine ganz feste Freundin. Ich erinnere mich, dass sie ihn besuchte und auf unsere Stube kam. Sie war nach unserem Eindruck ein nettes, sehr liebes Mädel. Und so verspotteten wir den Tunkl später schon etwas, dass er seine Freundin an diesem Sonntag gleich zur Putz- und Flickstunde eingeteilt hatte. Sie musste fehlende Knöpfe annähen und für ihn sonstige Handarbeiten erledigen. Der Sepp Bauer regte sich auf, sagte danach: „Do fährt die stundelang mit’m Zug un Bus und muss do dei‘ Sach flicke.“ Doch der Tunkl schwor: „Das machte sie sehr gern für mich!“ Etwas verwöhnt war er schon. Nach der Grundausbildung ließ er sich wohnortnah nach Bad Mergentheim versetzen. Ob er Reserveoffizier wurde, weiß ich nicht.

Neben uns war ein Block mit Wehrpflichtigen, die nur 15 Monate dienen mussten. Wegen der damals angespannten Lage im Kalten Krieg waren wir die ersten, die nun 18 Monate Wehrdienst ableisten mussten. Für mich als Zeitsoldat auf zwei Jahre war das allerdings ohne Bedeutung. An einem der ersten Tage unserer Grundausbildung war morgens beim Wecken im Nachbarblock der UvD zu hören. Er pfiff und schrie: „Kompanie-e-e aufstehen!“ Da war im ganzen Kasernenblock ein einziger großer Jubelschrei zu hören. Die Kompanie wurde entlassen. Ich fand das schon sehr erstaunlich, dass die Mannschaften sich so auf die Rückkehr in ihren Zivilberuf freuten. Ich wiegte den Kopf und überlegte, was die Bundeswehr wohl falsch gemacht hatte. Die späteren Entlassungen von Wehrpflichtigen, die ich erlebte, waren allerdings nicht mit solch einem Befreiungsschrei verbunden. Mit bunten Hüten, geschmückten Spazierstöcken, Liedern, einem Leiterwagen mit Bier und einigen Disziplinlosigkeiten wanderten die Reservisten aus der Kaserne durch Walldürn zum Bahnhof.

1962 war mit der Kubakrise einer der Höhepunkte des Kalten Krieges. Kennedy war von 1961 bis 1963 Präsident der USA. Das kommunistische Kuba lag wie ein Stachel vor der Südflanke der USA. Mit Hilfe der Sowjetunion rüstete das Castro-Regime immer mehr auf. Die von Kennedy unterstützte Landung von Exilkubanern in der Schweinebucht war im April 1961 gescheitert. Im April 1962 stellten die USA in der Türkei auf Russland gerichtete Atomraketen auf. Die

Russen taten entsprechendes in Cuba. Wir Rekruten merkten das plötzlich. Denn überraschend gab es Nato-Alarm.

Alle Bataillone rückten aus der Kaserne und wurden nach Osten in Verfügungsräume verlegt. Nur wir Rekruten konnten noch nicht mit Waffen umgehen und blieben zurück. Wir mussten nun die Wache am Kasernentor und -zaun übernehmen. So bekamen wir vom Staatsunteroffizier Stobbe eine Kurzausbildung im Gebrauch der Handfeuerwaffen. Der Panzergrenadier Harry, auch Abiturient und über seinen Vater ein guter Bekannter unserer Familie, wurde zum stellvertretenden Wachhabenden eingeteilt. Er war seinem Zugführer als Mustersoldat aufgefallen.

Der Höhepunkt der Kubakrise war dann im Oktober 1962. Ich war damals in der Vollausbildung. Auch da erinnere ich mich an einen Natoalarm, bei dem mir vor allem unser Spieß, der Hauptfeldwebel Breit (Name geändert), auffiel. Ich fand, er war einfach am Schleudern und wusste nicht recht, was zu tun war. Ich habe noch seinen verunsicherten Schreckensruf in den Ohren: „Jetzt ist die Kacke am Dampfen.“ Überhaupt fanden wir Soldaten während unserer ganzen Zeit, dass unsere Truppe nicht voll einsatzfähig war. {Was ich mir dazu im Einzelnen dachte, wie aus meiner Sicht Verbesserungen aussehen sollten, werden wir in diesem Buch öfter besprechen.}

Im Internet können wir heute nachlesen, dass am Montag, dem 22.10.1962, alle US-Streitkräfte in erhöhte Alarmbereitschaft versetzt wurden. Viele Soldaten wurden zur Vorbereitung einer Invasion nach Florida verlegt und rund 200 Kriegsschiffe vor Kuba in Stellung gebracht. Die Welt stand am Rande eines Atomkriegs, wie wir heute wissen. Am 27.10.62 erklärten sich dann die Russen bereit, die Atomraketen aus Kuba abzuziehen. Im Gegenzug stimmten die Amerikaner dem Abzug ihrer Jupiter-Raketen aus der Türkei zu.

Die Zahl der Kriegsdienstverweigerer war damals in der Bundesrepublik sehr gering. Sie schwankte meist zwischen 2.500 und 3.500 Anträgen im Jahr für die ganze Republik. Die Zahl war wohl durch die Erhöhung des Grundwehrdienstes auf 18 Monate 1962 mit 4.489 Anträgen recht hoch.[8] Im Jahr meiner Entlassung (1964) war sie mit 2.777 unterdurchschnittlich gering. Im Protestjahr 1968 wurde dann erstmals die 10.000er Marke überschritten.

Gegen Ende unserer Grundausbildung, am 09.06.1962, wurde der Major Dr. Ernst Kuppinger unser Bataillonskommandeur. Er war ein hochdekorierter Weltkriegsoffizier, Träger des Eisernen Kreuzes I und II sowie des Ritterkreuzes mit Eichelaub. Ursprünglich war er Reserveoffizier gewesen und dann während

[8] Anträge sind noch keine Anerkennungen, die nicht großzügig waren. Zeugen Jehovas wurden immer anerkannt, zu Recht nach meiner Meinung. Ihnen kann man’s glauben.

des Krieges zum aktiven Hauptmann befördert worden. Er hatte den ganzen Russlandfeldzug mitgemacht und war 1945 in französische Gefangenschaft geraten. Doch uns gegenüber hat er nie über seine Auszeichnungen oder „Heldentaten“ gesprochen. Er war ein äußerst freundlicher und menschlicher Kommandeur, ein Bauernsohn aus dem nordbadischen Dorf Neulußheim.

Ernst Kuppinger als junger Hauptmann in der Wehrmacht

Gleich nach der Übernahme des Bataillons und kurz nach unserer Grundausbildung hat er dann die PzGren, die Abiturienten waren, zu sich befohlen. Ich weiß es wie heute, dass wir im Kommandeurszimmer im Halbkreis um ihn standen. Wir, das waren der Hermann, der Harry, der Werner, der Ronald, der Gerhard Pfreundschuh und der Wilfried.[9] Wir hatten uns nach dem Alphabet der Nachnamen zu ordnen. Zunächst fragte er jeden, was er werden wolle. Ich war der zweitletzte und sagte: „Berufsoffizier“. Ich höre noch seinen freudigen Aufschrei und den Satz: „Endlich einer!“ In der ganzen folgenden Zeit war uns der Kommandeur ein ferner, aber väterlicher Freund. Das empfanden wir alle sechs so, die dann gemeinsam am 01.01.1964 zum Leutnant befördert wurden. Kurz vor unserer Entlassung haben wir unseren Kdr dann zu einem feierlichen Abschiedsessen nach Hettigenbeuern bei Buchen eingeladen. Das dortige Hotel Dietrich war damals im weiten Umkreis das Beste. Als wir ihm sagten, dass er an diesem Abend unser Gast sein solle, da meinte er: „Ach, Ihr jungen Herren, gebt doch nicht so an!“ Doch wir bestanden darauf und erklärten, dass wir damit unseren Dank und unsere Wertschätzung zeigen wollten.

Der Major Dr. Kuppinger hatte nach dem Krieg Volkswirtschaft studiert und war dann im Statistischen Bundesamt beschäftigt. Ich war später als Ordonanzoffizier

[9] Namen geändert. Ich weiß nicht, ob alle bei allen Streichen ihre Namen hören wollen.

dabei, als er seine ehemaligen Kollegen aus Wiesbaden einmal eingeladen hat und ihnen sein Bataillon zeigte. Unser Kuppinger war nie abgehoben, sondern sehr bodenständig. Und besonders der Wilfried merkte: „Wenn er montags vun Neilusse [Neulußheim] zurückkummt, dann spricht er so schön Dialekt. Des legt sich dann; un‘ gegen End vun de Woch‘ hot er wieder den militärische‘ Tonfall druf.“ Für uns junge Offiziersanwärter war er eine unsichtbare Rückendeckung. Ich hatte das bald nötig, bei meinem KpChef Becker (Name geändert) in der Vollausbildung. Ich war da immer in Halb-Acht-Stellung, man könnte auch sagen im „verdeckten Kampf“ mit dem Becker. Mit dem Hauptfeldwebel Breit (Name geändert), dem Kompaniespieß, ist schließlich der Krieg offen ausgebrochen. Doch darüber später.

Der militärische Auftrag

Aus Rekruten, also frisch Rekrutierten, soll die Grundausbildung ausgebildete Soldaten machen. Das umfasst vor allem drei Ziel- und Ausbildungsbereiche:

- die infanteristische Grundausbildung (Gefechtsdienst),
- die Formalausbildung, wozu nicht nur das Exerzieren, sondern auch das militärische Auftreten, die Disziplin, Ordnung und Sauberkeit gehören,
- die körperliche Ertüchtigung, vor allem durch Sport und Geländedienst.

Die infanteristische Gefechtsausbildung

Immer wieder einmal hörten wir, dass die Bundeswehr im westlichen Bündnis die einzige Armee sei, die sich noch eine infatristische Grundausbildung „leisten“ würde. Ich bin der Meinung, dass dies unverzichtbar ist. Im Ernstfall kann jeder in die Lage kommen, dass er kämpfen, sich verteidigen oder durchschlagen muss.

Ein schönes Beispiel aus dem Zweiten Weltkrieg hörten wir einmal von einem kriegsgedienten Offizier in der Infanterieschule Hammelburg. Truppführer der Feldküche war ein kräftiger Obergefreiter. Da die Küche deutlich hinter der Kampflinie, im sicheren Bereich lag, hatte sie noch nie Feindberührung gehabt. Doch eines Tags schlug plötzlich die Nahsicherung Alarm. Um die Feldküche schlichen sich russische Truppen in Übermacht an. Der Obergefreite griff zu seinem Karabiner und gab seinen „Küchen-Bullen“, wie diese genannt werden, den Befehl: „Alles hört auf mein Kommando! Angriff! Marsch! Marsch!“ Und die ganze Küchenmannschaft stürmte mit Angriffsgeheul zwischen den Bäumen auf die heranschleichenden Russen. Diese vermuteten einen massiven Gegenangriff und flüchteten. Später stellte sich heraus, dass der Küchentrupp eine ganze Kompanie in die Flucht geschlagen hatte. Am übernächsten Tag ging der

Obergefreite mit dem EK I [= Eisernes Kreuz erster Kasse] und geschwellter Brust stolz durch die Reihen seiner Kameraden.

Das allerwichtigste Ziel dieser Gefechtsausbildung ist nach meiner Überzeugung, dass die Soldaten ein militärisches Selbstbewusstsein bekommen. „Ja, ich kann´s!“ muss am Ende der Grundausbildung die Selbsterkenntnis sein. Doch wenn ich meine Kameraden am Ende unserer Grundausbildung so im Geist an mir vorbeimarschieren lasse, dann war genau das noch nicht der Fall. Wir alle hatten das Gefühl, wir sind auf dem Weg zum Ziel, aber noch nicht angekommen.

(Ich war schon damals der Meinung, dass die Grundausbildung ein halbes Jahr dauern und viel zielgerichteter aufgebaut sein müsste. Als Ordonanzoffizier sprach ich öfter mit dem Kommandeur darüber. Er war der gleichen Ansicht. Bei „3.14 Wie könnte die Bundeswehr besser werden?“ werden wir darauf zurückkommen. Hier nur einige erste Hinweise.)

Für die Soldaten beginnt das Selbstvertrauen ganz schlicht mit dem Schießen. Wie das gehen müsste, habe ich an zwei Beispielen erlebt. Unser Kommandeur, der Major Dr. Kuppinger, wollte unbedingt den zweiten Stern. Er wollte endlich Oberstleutnant werden. Doch es lief das Gerücht, dass er einmal einer Zeitung ein Interview gegeben habe, das war wohl ehrlich, aber „oben“ schlecht angekommen. So sei das eben heute, und so müsse er halt warten. Er wollte aber vor allem durch militärische Leistungen auffallen. Dazu gab es eine Gelegenheit. Bundeswehrweit wurde für alle Bataillone des Heeres das Schießen um den „Rommelpreis“ ausgeschrieben. Wer dort gut abschnitt, fiel angenehm im Bundesverteidigungsministerium auf.

Der Kuppinger ließ sich daher von allen Kompanien die besten Schützen melden. Aus den Meldungen wurde dann eine Mannschaft zusammengestellt. Ich sehe noch einen jungen Stabsunteroffizier vor mir, der besonders gut schoss und dazu noch gewieft und einsatzfreudig war. Er wurde Mannschaftsführer dieses Elitetrupps. Ich war als Ordonantsoffizier dabei, wie der Kommandeur ihm den Auftrag mit allen Vollmachten und die volle Unterstützung gab. Die Männer wurden aus der Truppe herausgezogen und auf den großen Truppenübungsplatz der Infanterieschule nach Hammelburg verlegt. Dort schossen sie von morgens bis abends. „Schießt, was das Zeug hält! Schießt Tag und Nacht und meldet mir die Fortschritte und die Schießergebnisse“, ermunterte der Kommandeur.

In kürzeren Abständen kamen die Schiessergebnisse und verbesserten sich zusehends. Das Selbstvertrauen und Selbstbewusstsein der Soldaten wuchs. Wir besuchten sie in Hammelburg. Von der Mannschaft, die ich einige Male besichtigen konnte, hatte ich einen sehr guten Eindruck. Die Männer waren mit Feuer und Flamme dabei. Das Rommelpreis-Schießen fand erst nach meiner Entlassung statt. Ich erkundigte mich danach beim Kommandeur. Die Mannschaft

hatte gut abgeschnitten und war mit dem 9. Platz unter den 10 Besten der Bundeswehr. Doch unser Kuppinger war nicht so zufrieden. Er hätte sie gern auf dem Siegertreppchen unter den ersten Drei gesehen. Doch die Soldaten wussten, dass sie nun gut schießen konnten.

Das zweite Ereignis fand ebenfalls auf dem Übungsplatz der Infanterieschule Hammelburg statt. Ich war Reservist und machte eine Wehrübung. Es war die Zeit des Terrors der „Roten Armeefraktion“ und der „Baader-Meinhof-Bande“. Neben uns, auf dem gleichen Schiessstand übte eine Sondereinheit der hessischen Polizei. Und zur Terrorismusbekämpfung gehörte, dass man schießen konnte. Die Männer übten den ganzen Tag; ich meine über vier Wochen. Ich war damals 1972 auch für vier Wochen auf dem Bataillonskommandeurslehrgang. Vom Rommelpreis-Schießen angeregt sprach ich immer wieder mit den Polizisten über ihre Fortschritte. Sie waren sehr zufrieden; ich merkte, wie ihr Selbstvertrauen wuchs.

Für Soldaten ist das Schießen die erste und einfachste Fähigkeit, die sie besitzen müssen. Ich erinnere mich an den häufig wiederholten Satz unseres Leutnants Friedrich: „Wer schneller schießt und besser trifft, bleibt Sieger.“ Und die Soldaten schießen gern. In meiner Reservistenzeit erlebte ich das immer wieder. Die vielen Schießübungen des Reservistenverbandes waren gut besucht. So eine vierwöchige, ganz straffe und zielgerichtete Schießausbildung auf einem Truppenübungsplatz wie Hammelburg sollten alle Rekruten während ihrer Grundausbildung durchmachen. Dabei sollten auch Leistungsgruppen gebildet werden. Die schwächeren Schützen müssten noch mehr und noch gezielter, noch persönlicher betreut und damit ausgebildet werden. {Ich erinnere an das, was ich bei der Schulreform über das Lernen von Lesen, Schreiben und Rechnen in der Grundschule gesagt habe: Üben und nochmals üben. Manche müssen eben mehr als andere üben, bis sie es können.}

Ich selbst habe das auch erlebt. Das Schießen mit der Pistole ist schwierig. Denn der kurze Lauf wird beim Abdrücken zunächst fast immer verkantet, und der Schuss landet neben dem Ziel. Ein Feldwebel hat mir einmal in einer längeren Privatstunde dann das Schießen mit der Pistole beigebracht. Er zeigte mir, wie man ganz vorsichtig von oben nach unten ins Ziel geht, den Hahn schon vorher anspannt und dann ganz vorsichtig durchdrückt, damit die Pistole sich nicht beim Abschuss bewegt. Und tatsächlich, ich bin zu guten Schießergebnissen gekommen. Es ist bezeichnend, dass ich das nicht in meiner zweijährigen Dienstzeit, sondern erst als Reservist bei irgendeiner Wehrübung lernte.

Das nächste, was das Selbstvertrauen eines Soldaten stärkt, ist eine gute Marschleistung. Am Anfang der Grundausbildung hörten wir von unseren Vorgesetzten, dass wir vom zivilen Wanderer zum militärischen Marschierer aufsteigen sollten. Wir nickten alle. Doch während der Grundausbildung wurde

dies dann viel zu wenig und vor allem nicht folgerichtig geübt. Schritt für Schritt hätte durch einen wöchentlichen Marsch diese Leistung verbessert und gemessen werden müssen. Stattdessen hieß es nur zwei oder drei Mal mit abschreckendem Ton: „Morgen kommt ein Gewaltmarsch!“ Vielleicht wollten sie unsere seelische Belastbarkeit prüfen. Doch sie hätten zuvor die körperliche Leistung entwickelt müssen. Denn nach solchen Gewaltmärschen, die wir noch auf der HOS (Heeresoffiziersschule) bei einer Übung in der Lüneburger Heide machten, ist es dann regelmäßig zu erheblichen Ausfällen gekommen. Es gab Fußkranke mit Blasen und sonstigen Beschwerden. Dadurch wird das Selbstvertrauen nicht gestärkt, sondern angekratzt, weil jedes Mal nicht wenige, sondern zu viele ausfielen. Ich sah immer die Schuld nicht bei den Soldaten, sondern bei den Vorgesetzten. Sie hatten ja Tag und Nacht die Aufsicht und Befehlsgewalt. Sie bestimmten, was getan wurde. Ein Soldat konnte für sich keine Sonderübungsstunden einplanen. Das war im Dienstplan nicht vorgesehen. Die Vorgesetzten haben versagt! (Das erinnert mich an meinen Grundsatz für Schulen und Hochschulen: „Wer lehrt, darf nicht prüfen!“ Denn bei Prüfungen werden zugleich die Lehrkräfte und ihre (Aus-)Bildungserfolge geprüft.)

Kommen wir zum eigentlichen Inhalt der infanteristischen Grundausbildung. Es ist vor allem der Kampf der Gruppe (Unteroffizier mit sieben bis zwölf Mann). Die drei Kampfarten Angriff, Verteidigung und hinhaltender Kampf (heute: Verzögerung) sind zu üben bis zum können. Dabei kann nie auf den Kampf zu Fuß verzichtet werden. Das gilt gerade für die moderne Kriegführung aus dem Hinterhalt, die auch „verdeckter Kampf“ heißt. In unwegsamem, gebirgigem oder bewaldetem Gelände und im Häuserkampf können Panzer und Großgerät nur bedingt eingesetzt werden. Und im heutigen Terroristenkrieg, wie ihn Taliban und andere führen, liegt hier sogar der Schwerpunkt. Der französische Oberst Kleinmann, ein Elsässer, auf den ich noch öfter zu sprechen komme, war einige Jahre in Vietnam. Ich hörte einmal einen Vortrag über seine dortigen Kriegserfahrungen. Er meinte, der große Nachteil der Amerikaner war, dass sie keine Infanterie hatten. Die Franzosen seien da besser gewesen, vor allem wegen der Fremdenlegion. Doch der Vietkong habe sich unsichtbar bewegt, sei mit dem Boden förmlich verwachsen gewesen.

Den Wert der Infanterie habe ich in meinen 11 Jahren als Reservist der Heimatschutztruppe schnell erkannt. Unser Auftrag war, Partisanen und Terroristen, luftgelandeten Feind und Einzelkämpfer zu bekämpfen, Einrichtungen gegen Sabotage zu sichern. Wir nahmen mit der Schweizer Armee Verbindung auf, besuchten ein Basler Regiment und studierten deren Kampfgrundsätze. Erster Auftrag war, in kleinen Kampfgruppen oder Trupps den verdeckt kämpfenden Feind in Wäldern oder anderen Verstecken aufzuspüren. Außerdem waren die vielen empfindlichen Punkte (EP) wie Wasser- und Elektrizitätswerke, Brücken, Fernmeldeknoten, kurz die Infrastruktur zu sichern.

An meine Zeit in der Heimatschutztruppe fühlte ich mich sofort erinnert, als ich die Berichte vom Balkankrieg oder dem zähen Kampf der Amerikaner nach ihrem „schnellen Sieg“ im Irak gelesen habe. Auch in Afghanistan ist vieles ähnlich. Vor allem erkannten wir Reservisten der Heimatschutztruppe eines schnell: Wer die örtliche Bevölkerung gegen sich hat, der steht auf verlorenem Posten! Das zeigte uns unsere Großübung „Badisches Bauland“ besonders deutlich. (Dazu unter „3.11 Reservist in der Heimatschutztruppe“ genaueres.)

Den infanteristischen Kampf mit Schießen und Marschieren, mit Angriff, Verteidigung und hinhaltendem Kampf in kleinen Gruppen oder Zügen muss auch die modernste Armee können. Außerdem ist die Aufklärung, also das Wissen, wo der Feind ist, was er macht und was er vorhat, für jede Truppe lebenswichtig. Der Spähtrupp dient dazu als das „Auge der Kompanie“. Schleichend, kriechend und robbend wird sich herangeschlichen, um den Feind zu beobachten. Das machten wir in der Grundausbildung gern. Es war wie die Geländespiele in unserer Jugend. Wir hätten es viel öfter üben müssen.

Noch etwas ist mir als Rekrut immer wieder durch den Kopf gegangen. Wenn im Gelände so eine Gruppe gegen die andere den Kampf üben sollte, dann schossen wir mit Platzpatronen wild durch die Gegend. Gezielt wurde kaum, Treffen war nicht möglich. Ich dachte mir, es müsste eine Übungsmunition mit Kalkkügelchen erfunden werden. Die Soldaten müssten Schutzbrillen aufsetzen, damit sie nicht an den Augen verletzt werden; und die Kalkkügelchen müssten dann auf der Uniform aufplatzen und zeigen, ob jemand getroffen wurde oder nicht. Dann ging jeder, so dachte ich mir, schnell und gut in Deckung. Das gefechtsmäßige Bewegen im Gelände würde echt und mit schnellen, unmittelbaren Rückmeldungen gelernt. Außerdem könnten dann die sog. Ausfälle und Verwundungen gleich echt mitgespielt werden. Wer oft ausfällt oder „verwundet“ wird, der müsste dann eben besonders betreut nachüben.

Am Ende der Grundausbildung zogen wir auf den kleinen Truppenübungsplatz Wolferstetten bei Külsheim, ganz in der Nähe meiner fränkischen Urheimat, dem Dörfle Uissigheim. Dort gab es eine 48-Stunden-Übung und die Besichtigung durch den Kommandeur. Unser Hauptmann, den ich sonst selten gesehen hatte, erklärte uns den Sinn der Übung. Wir sollten nun zeigen, dass wir ausgebildete Soldaten seien. Jetzt gehe es in die Vollausbildung zu den Schützenpanzern, den HS 30. Der Kommandeur würde die Truppe besichtigen und sich damit über unseren Ausbildungsstand vergewissern. Ich kann nur sagen, in uns allen stieg ein etwas sonderbares Gefühl auf. „Weiß der da vorne überhaupt, wie es um uns steht? Sollen wir so, nach dieser kurzen Ausbildung und mit diesem Ausbildungsstand gegen die Russen antreten und kämpfen?“ Wir Soldaten sprachen miteinander; und unser soldatisches Selbstvertrauen hielt sich sehr in Grenzen – milde ausgedrückt.

Die Formalausbildung

Armeen bestehen aus großen Menschenmassen. Diese sind schnell und beweglich zu führen. Und „Führen“ heißt, mit Menschen gemeinsame Ziele anzusteuern und zu erreichen. Dabei geht es im Krieg um Leben und Tod. Schnelligkeit, das wissen wir schon vom Wild im Wald, erhöht die Überlebenschancen gewaltig. Doch nicht nur der Einzelne, sondern auch die Gruppe und der größere oder ganz große militärische Verband müssen schnell bewegt werden. Das uralte „Exerzieren“[10] diente schon diesem Zweck. Zu Recht ließ die Bundeswehr diesen Begriff hinter sich. Sie nennt nun das geordnete Antreten und Marschieren in Zug-, Kompanie- oder Bataillonsstärke „Formalausbildung“.

Doch wir müssen alle Formen des militärischen Auftretens und Verhaltens zu diesem Bereich rechnen. Die laute, klar verständliche Sprache bei Befehlsausgaben und Meldungen, ebenso beim Funk- und Fernmeldeverkehr gehören dazu. Disziplin gegenüber Vorgesetzten und sich selbst, auch die Kameradschaft sowie andere Verhaltensregeln und Werte des soldatischen Lebens sind lebenswichtige militärische „Formalien“. Das reicht bis zur Sauberkeit und Ordnung bei Sachen und zur Hygiene bei Personen. – Drill oder Exerzieren als Strafe und Schikane sind dabei Gift für die Truppe. Bei unserem Unteroffizier Lambrecht aus Oberfranken war so etwas undenkbar, der war einfach nicht so – bei anderen war das oft anders.

Diese „formale Ausbildung und Ordnung“, diese festen und klaren Regeln sind nach meiner Überzeugung der ganz wichtige zweite Schwerpunkt der soldatischen Grundausbildung. Und ich muss gleich eine Kritik vorwegnehmen. Ich habe es als sehr falsch empfunden, dass diese formale Ordnung und Disziplin nach der Grundausbildung sofort deutlich nachgelassen hat. Gerade hatten wir uns daran gewöhnt. Die Unterforderung, auch die zunehmende Lässigkeit und Gammelei in der Vollausbildung wurden und werden von fast allen Reservisten heftig kritisiert. „In der Grundausbildung war es bei der Bundeswehr am schönsten“, diesen Satz habe ich in meinem Leben unzählige Male gehört. Warum dieser Ruf nicht nach oben zu den Kommandeuren, Generälen und Politikern im Ministerium und Bundestag gedrungen ist, bleibt eines meiner Lebensrätsel. Sie können wohl Ordnung nicht von Schikane unterscheiden.

Eine Truppe, die beim „feierlichen Gelöbnis“ nicht mal im Gleichschritt marschieren kann, nimmt sich selbst nicht ernst. Das habe ich zweimal bei der Vereidigung meiner beiden Söhne erlebt. Wir haben noch vor der Vereidigung

[10] lateinisch: exercere = üben; exercitus = das Heer, das „Geübte“. Seit dem Altertum gilt beim Militär: üben, üben und nochmals üben – bis zum „Können im Schlaf“; was überlebenswichtig ist. Gut wäre, wenn auch in der Schule Lernen durch Üben wichtiger würde als Lernen durch Noten.

solange das „Antreten“, „Richt euch“, „rechts um“ und „links um“, „im Gleichschritt Marsch“ geübt, bis es der Letzte konnte. Keiner hat bei uns den Gleichschritt umgeschmissen. Auch der stramme, aufrechte Gang, das richtige Grüßen, der freie Blick in die Augen der Vorgesetzten wurden geübt und gekonnt. Die Soldaten wollen das Können. Und wenn sie es nicht können, dann sind sie vor allem sauer – auf ihre Vorgesetzten und den „ganzen Verein“.

Unsere Vereidigung / Verpflichtung – Bildquelle: Chronik des PzGrenBtl 362, am Pult Major Dr. Kuppinger

Wenn wir nach einer anstrengenden Geländeübung mit Marsch und Gesang in die Truppenunterkunft einzogen, dann haben wir uns allen Druck und Dreck von der Seele gesungen. Die gute Laune und das Selbstbewusstsein kehrten zurück.

Überhaupt ist irgendwie unserem Militär und der ganzen Gesellschaft die „Kultur“ verloren gegangen. Inzwischen wird bei der Bundeswehr überhaupt nicht mehr gesungen. Wir waren noch stolz, als wir diese Bundeswehrtradition den Amerikanern vorführen konnten. Ich erinnere mich, dass eine kleine Gruppe von Amis in unserer Kaserne im technischen Bereich ihre Fahrzeuge reinigte. Da kam unser Zug im Gleichschritt mit einem kräftigen Lied vorbei. Die Amerikaner stellten ihre Arbeit ein, drehten sich um und staunten. An ihrem Gesichtsausdruck konnten wir erkennen, dass sie das gut fanden. Das tat uns wieder gut.

Für die Seele der Mannschaften wird im Alltag der Bundeswehr einfach zu wenig getan. Mit dem Gesang ist auch die Militärmusik fast ganz verschwunden. Und wenn einmal das Musikkorps der Bundeswehr zu Gelöbnissen oder Paraden kommt, dann fallen einem vor allem die dicken Bäuche und die schmuddeligen Uniformen auf. Erkennbar lustlos und kunstlos ziehen diese Musikanten ihre Vorstellung ab. Jeder merkt, wie lästig und unwichtig ihnen das Ganze ist. Jede Dorfkapelle spielt mit mehr Begeisterung und Einsatz. Warum wird auf die vorhandenen Begabungen der Wehrpflichtigen so wenig zugegriffen? Das fragte ich mich oft. Im Reservistenverband gab es hin und wieder ehrenamtliche Militärmusikkapellen. Gefordert und gefördert hat das niemand. Aus meiner Sicht wurde und wird in der Bundeswehr immer nur von oben nach unten gedacht. Ich habe schon in meiner Grundausbildung erkannt: „Organisationen bauen sich von unten nach oben auf!“

(Das ist ein allgemeines Problem. Die Ausführungsebene wird immer schlechter behandelt und bezahlt. Eine Zeitlang bin ich jeden Morgen zusammen mit einer kleinen Gruppe von Polizisten in der ersten Klasse der S-Bahn durchs Neckartal nach Heidelberg gefahren. (Ab meinem 60. Lebensjahr leistete ich mir die erste Klasse.) Oft drehte sich das Gespräch ums Beamtenleben. Einmal kamen wir auf die Post zu sprechen. Einer meinte, früher sei Postbote eine angesehene und wichtige Person gewesen. Geld wurde ausgezahlt und Nachnahmen wurden eingezogen. Die Uniformen hätten etwas dargestellt. Heute hätten die Leute Arbeitskleidung wie Maschinisten. Doch das sei nicht das Schlimmste. Gescheucht und gehetzt rennen sie durch die Straßen. Und nicht nur bei den privaten Unternehmen würden sie ausgenutzt und unsicher beschäftigt. Postler zu werden, so die übereinstimmende Meinung, könne heute niemand seinen Kindern empfehlen.)

Körperliche Ertüchtigung und Sport

Aus meiner Sicht als Rekrut wurde in der Bundeswehr alles nur halbherzig, nicht bis zur Perfektion geübt. Es wurde nicht zu einem solchen Können betrieben, das den Männern Selbstvertrauen gib. Das gilt gerade auch für die körperliche Ertüchtigung. Am Anfang der Grundausbildung meinte ein Offizier auf unserem Sportplatz: „Wir wollen jetzt Ihre sportlichen Leistungen feststellen. Am Ende der Grundausbildung werden Sie dann sehen, dass Sie sich erheblich gesteigert haben." Die Überprüfung am Ende der Grundausbildung fand nie statt. Es wäre auch ganz schlecht gewesen, wenn sich während unserer militärischen Grundausbildung überhaupt nichts geändert hätte. Doch regelmäßig, planmäßig und zielgerichtet wurden wir sportlich nicht trainiert. Überprüfungen gab es schon gar nicht. Ich machte mir dazu damals so meine Gedanken.

Schließlich kam ich zu dem Schluss, dass in jedem Bataillon (Btl) ein Sportoffizier der oberste Sportlehrer sein sollte. Das müsste nicht nur für die Grundausbildung, sondern für die ganze Zeit des Wehrdienstes und für alle Truppenteile gelten. Diesem Btl-Sportoffizier müsste in jeder Kompanie mindestens ein Sportfeldwebel als Kp-Sportlehrer unterstellt sein. – Ähnlich wie der T-Offizier (T = Technischer Offizier) des Btl der Fachvorgesetzte der Kp-Schirrmeister[11] ist. Er überwacht den technischen Dienst und die Einsatzbereitschaft der Fahrzeuge und Waffen. Die sportliche und körperliche Einsatzbereitschaft der Menschen sollte uns mindestens genauso wichtig sein wie die vom technischen Gerät; dachte ich mir.

Jeden Tag müssten ein oder zwei Sportstunden auf dem Dienstplan sein. Dahinter müsste ein planmäßiges Ausbildungsprogramm stehen, das auf Ziele mit Erfolgskontrollen und mit Wettkämpfen gerichtet ist. Besonders Judo fand ich da für Soldaten wichtig. Später habe ich einige Jahre Judo betrieben und es bis zum grünen Gürtel geschafft. Ein einziges Mal zeigten uns einige Unteroffiziere ihr bescheidenes Können in dieser Sportart. Es beschränkte sich auf ein oder zwei Würfe. Die Soldaten fanden das gut und hätten gern weitergemacht. Wer Judo oder einen anderen Kampfsport kann, der fühlt sich stark und sicher. Auch viele andere Sportarten hätten angeboten und ständig betrieben werden können. Die Wehrpflichtigen hätten gern Fuß-, Hand- oder Volleyball gespielt. Über die sportlichen Leistungen jedes Soldaten müsste genauso wie über seine Schießleistungen Buch geführt werden.

Das körperliche und sportliche Selbstvertrauen ist aus meiner Sicht für jeden von uns lebenslang ganz wichtig. Da bieten der Wehr- und Zivildienst die einmalige Gelegenheit, alle jungen Menschen an den Sport und jeden Einzelnen an eine passende Sportart dauerhaft heranzuführen. Das würde die lebenslange

[11] Der Ausdruck kommt vom Pferdegeschirr. Der Schirrmeister war früher für bespannte, heute für alle Fahrzeuge zuständig.

Gesunderhaltung sehr fördern. Auch das hatte nach meiner Ansicht niemand zu Ende gedacht. Für mich war schon damals der Sport mit körperlicher Ertüchtigung und nachhaltiger Gesunderhaltung der dritte Schwerpunkt einer militärischen Ausbildung. Später als ich das Modell „Erfolgslust“ kennen und schätzen lernte, erinnerte ich mich an meine Soldatenzeit. Durch ständige, angemessen hohe Dauerleistung lässt sich der „Erfolgspfad“ über Jahre nach oben fortführen. (Wir kommen gleich dazu.)

Auch den Zeit- und Berufssoldaten aller Dienstgrade hätte regelmäßiger Sport sehr gut getan. Viele Offiziere, angefangen bei unserem schlaksigen Oberleutnant Becker, hätten Sport vertragen können, ja dringend gebraucht. So dachte ich für mich, dass mehrere regelmäßige und wöchentliche Sportstunden auch für die Kompaniespieße, alle Unteroffiziere, für die Truppenoffiziere und die Offiziere im Stabsdienst der 1. Kompanie sehr nötig wären. Es gab schon damals einige dickere Bäuche.

Dabei hätten die Sportdienstgrade eng mit dem Stabsarzt zusammenarbeiten müssen. Und diese beiden Fachrichtungen hätten sich dann noch um die Btl-Küche und eine gesunde Ernährung zu kümmern. In einer so großen und so straff organisierten Einrichtung wie dem Militär könnte so viel Gutes geschehen. Doch der Friedensdienst in der Bundeswehr erschien mir insgesamt einfach zu gemächlich, wobei ich die Grundausbildung, die Beförderungslehrgänge (zum Unterführer u. dgl.) und die Heeresoffiziersschule davon ausnehmen muss.

2. Die Vollausbildung – Juli bis Oktober 1963

Ein Durchgang in der Vollausbildung dauerte drei bis vier Monate. Dann sollten die Soldaten als Gefreite voll einsatzfähig sein. Die Truppe stand zur Verteidigung des Westens dem Osten gegenüber. Wir Gefreiten fühlten uns weder nach der Grundausbildung noch später genügend ausgebildet und ausgerüstet. Unsere Schützenpanzer HS 30 waren ungeeignet und unser Funk fiel oft aus.

Für die Mannschaften kam in der Vollausbildung ein viel zu schlaffer Dienstbetrieb, der alle unterforderte. Und nach vier Monaten gab es kaum noch etwas Neues. Die Dienstpläne füllten eben die Zeit aus. Der „technische Dienst" war viel zu lang. Die Panzer und Kfz waren viel schneller gewartet und sauber. Noch heute erzählt mir ein etwa gleichaltriger Nachbar, der Gefreiter bei den Panzern in Külsheim war: „Eine Woche lang wechselten wir die Panzerketten. Im Manöver, im Gelände machten wir das an einem Tag. Es war stinklangweilig. Hier und auch sonst mussten wir uns oft und lang herumdrücken." „Die Hälfte seines Lebens wartet der Soldat vergebens", war ein gängiger, oft gehörter Spruch.

Die Langeweile des „Gammeldienstes" machte die Mannschaften immer missmutiger. Und wenn dann „Härteübungen" kamen, waren wir dafür nicht genügend trainiert. Viele waren dann überfordert und fielen aus. Bei den Mannschaften wurden die eigenen Mängel für alle deutlich sichtbar. Das nagte am Selbstbewusstsein. Warum wurde ihnen so wenig geboten? (Zum Schluss fragen wir: „14. Wie könnte die Bundeswehr besser werden?")

Wir Reserveoffiziersanwärter hatten es besser. Wir kamen nach vier Monaten zum Unterführerlehrgang; danach wechselten Truppenverwendungen und Lehrgänge in schneller Folge.

Kameraden – Stimmung

In der Vollausbildung sollen die Mannschaften die Kenntnisse und Fähigkeiten vermittelt bekommen, die sie in ihrer jeweiligen Truppengattung oder besonderen Verwendung voll einsatzfähig machen. Zu Recht wird es immer als ein großer Vorzug der deutschen Armee angesehen, dass alle, auch die späteren Führungskräfte, also die kommenden Unteroffiziere und Offiziere, ganz normal, zusammen mit den Mannschaften die Grund- und die Vollausbildung durchlaufen. Alle sehen alles einmal mit den Augen eines Panzergrenadiers und Gefreiten. Daher ist es mir immer ein Rätsel geblieben, warum sich trotzdem so wenig bei den Mannschaften geändert, verbessert hat. Waren die Führungskräfte alle so vergesslich?

Nicht nur wegen des viel lascheren Dienstes, sondern auch wegen der Zusammenstellung neuer Gruppen war die Vollausbildung ein neuer Lebensabschnitt für uns Wehrpflichtige. Die Soldaten, die frisch aus der Grundausbildung kamen, wurden mit solchen gemischt, die zum zweiten, dritten oder vierten Mal die Vollausbildung durchliefen. Besonders erinnere ich mich da an den Gefreiten Brezinka (Name geändert). Er hatte den Durchgang der Vollausbildung vielleicht schon zum sechsten Mal oder noch öfter hinter sich. Eigentlich war er ein schlanker und sportlicher, nicht dummer junger Mann. Doch er hatte einen Fehler gemacht. In seinem jugendlichen Leichtsinn hatte er sich für vier oder mehr Jahre verpflichtet. (Genau weiß ich es nicht mehr.) Und dabei war er noch ein Querulant, aber einer, der die Spielregeln durchschaute. Von Beruf war er Verkäufer in einem Bekleidungsgeschäft in Augsburg oder Ulm gewesen. Danach sehnte er sich, wie er erzählte, sehr zurück.

Die Kameraden wussten einige Geschichten aus seiner Vergangenheit. Wie alle länger Dienenden hätte er zumindest Kraftfahrer werden sollen. Doch da habe er nicht gut getan. Als der Fahrlehrer ihn einmal zu Beginn der Fahrstunde aufforderte, die Scheiben zu putzen, da habe er nur auf seiner Seite peinlich genau geschruppt. Dann habe er seinem Vorgesetzten mit den Worten den Schwamm in die Hand gedrückt: „So, jetzt putzen Sie Ihre Seite! Ich bin fertig!“ Ich bezweifelte, dass die Geschichte genau so war. Doch erzählt wurde sie öfters; und sie passte zu ihm. Jedenfalls musste er die Fahrschule verlassen.

Unsere Unteroffiziere, besonders den etwas dümmlichen und dienstgeilen Uffz Stramm (Name geändert) reizte der Brezinka bis aufs Blut. Dabei ging er immer genau so weit, dass sich der Stramm furchtbar aufregte, aber ihn disziplinarisch nicht packen konnte. Wenn der Stramm sich nun wehrte, dann klingen mir immer die ruhigen und mahnenden Worte des Brezinka in den Ohren: „Herr Unteroffizier, des dürfen se aber net sage! Wenn’s des noch einmal sage, dann schreib ich e saftige Meldung.“ Der Brezinka sprach ein nicht zu ausgeprägtes Schwäbisch. Er war Flüchtlingskind. Beim gemeinsamen Waffenreinigen, der Putz- und Flickstunde oder auch sonst, unterhielt ich mich oft und gern mit ihm. Dabei wurde mir klar, dass er als Dauer-Gefreiter erbarmungslos unterfordert war. Mit uns Stubenkameraden konnte er sehr vernünftig schwätzen. Er war auch nicht unkameradschaftlich.

Manchmal fragte ich mich, ob er nicht auch in seinem Beruf als Verkäufer unterfordert war oder später sein würde. Denn so, wie er sich ausdrückte und auch gab, hätte er leicht Abiturient sein können. Er war ein unübertroffener Meister der psychologischen und sprachlichen Kriegführung gegen Vorgesetzte. Doch irgendwie stand er sich selbst im Weg. Die Bundeswehr ließ ihn unbarmherzig seinen Dienst bis zum letzten Tag abdienen. Einen zweiten Fall dieser Art habe ich nicht erlebt.

In der Vollausbildung war wie gesagt unser Kompaniechef (KpChef) der Oberleutnant Becker.[12] Die meiste Zeit teilte ich eine kleine Stube mit drei Kameraden. Es war ein Eckzimmer gegenüber dem hinteren Treppenhaus und wohl auch als Unteroffiziersstube geeignet oder gedacht. (Denn irgendwann war ich nicht mehr in der größeren Stube mit dem Brezinka.) Wir hatten Zwei-Stockbetten. Ein Kamerad war der Ralf (Name geändert) aus Karlsruhe. Er war ein guter Soldat, schlank und sehr sportlich. Ein kleines bissel asiatisch sah er aus; manche meinten, einer seiner Großväter sei ein Japs (Japaner) gewesen. Ich konnte ihn sehr gut leiden, und wir sind sehr gut miteinander ausgekommen. Der Ralf hat viel über das Leben nachgedacht. Er war ein etwas ruhiger, besonnen denkender Mensch. Er hatte stets gute Laune.

Ich erinnere mich, wie wir einmal allein auf der Stube saßen. Er meinte, jetzt wolle er etwas von mir wissen, was ihm ganz wichtig sei. Ich sei ja ein Abiturient und solle ihm einmal erklären, was „Liebe“ ist. Das beschäftige ihn viel. Für mich war das nicht so leicht. Ich hatte zwar eine schöne Jugendliebe mit meiner „Bärbel“ hinter mit; die war im Laufe der Grundausbildung auseinander gegangen. Und weitergehende, gar voreheliche „Erfahrungen“ waren damals nicht so üblich wie heute. So war mein Vortrag über geschlechtliche Liebe (von Sex redete man damals noch nicht), zur nächsthöheren Stufe, nämlich der Erotik, bis zur hohen schenkenden Liebe, der sog. Agape, sehr theoretisch. Im Religionsunterricht der Schule und auch im Lebenskundeunterricht der Militärgeistlichen wurde das auch so dargestellt. Lang, vielleicht eine Stunde, mühte ich mich ab. Und am Schluss waren wir beide nicht ganz zufrieden. Der Ralf meinte, das sei ja alles schön und gut gewesen. Doch was für ihn die Liebe sei, das wisse er immer noch nicht.

An dieser Stelle muss ich etwas einflechten. Die „normalen“ oder „einfachen“ Soldaten waren nach meinem Urteil weniger „verdorben“ als manche meiner Klassenkameraden im Gymnasium. Das mag auch daran liegen, dass sie die Entwicklungsjahre (Pubertät) längst hinter sich hatten. So dreckige Witze wie im Gymnasium hörte ich bei der Bundeswehr nie. Das Thema war wichtig, aber es wurde nicht ordinär abgehandelt. So war es jedenfalls zu meiner Militärzeit.

Dann war auf unserer Stube noch der Rainer (Name geändert). Er war Ungarndeutscher, Donauschwabe und ein richtig rauer Bursche. Von Beruf war er Dachdecker. Seine Eltern hatten in einer Kleinstadt im Viertel der Donauschwaben ein „Gasthaus“, wie er immer wieder stolz betonte. Der Rainer war auch ein guter Kamerad. Und wenn wir schon bei der Liebe sind, so hat er ab und zu von einer Krankenschwester erzählt. Sie war eine Zeit lang seine Freundin gewesen. Die Erzählungen waren schon anschaulich; und einige Male musste der Ralf erstaunt schlucken und verhalten lachen. Doch auch der Rainer war nicht ordinär. Er bedauerte es so, dass er das nette Mädel hatte laufen lassen. Und

[12] Zur besseren Anonymisierung nenne ich nicht die Kp.

dann er meinte, so eine würde er nie mehr bekommen. Er haderte dann mit sich. Er gab sich die Schuld und führte die Trennung auf sein unruhiges, oft unbeherrschtes Wesen zurück. Wir anderen meinten, der Rainer habe etwas Zigeunerblut aus der ungarischen Puszta in seinen Adern. Sein Temperament, sein feuriges Wesen liebte und hasste er zugleich. Wenn er sonntagabends von daheim in die Kaserne zurückkam, dann hat er meistens etwas mitgebracht. Und das waren purer weißer Speck, ganz scharfe Paprika und klarer Schnaps. Er ließ uns keine Ruhe, wir mussten uns auch dran gewöhnen. Wir merkten, man kann sich dran gewöhnen, ja fast süchtig werden nach so scharfem Zeug.

Später auf der Fahrt ins Manöver nach Frankreich war der Rainer wieder einmal aus den Latschen gekippt. Unser Feldwebel Maier und der StUffz Schnell (beide Namen geändert) hatten ihn daraufhin „vorläufig festgenommen“. Ganz hinten im letzten Wagen richteten sie die letzte Plattform für ihn als Arrestlokal ein. Ein Besen unter der Türklinke sorgte dafür, dass er von innen nicht öffnen konnte. Ich kam vorbei. Der Rainer sah mich hilflos und bittend an. Ich war schon Gefreiter ROA (Reserveoffiziersanwärter), aber der Feldwebel und der StUffz waren auch mir vorgesetzt. Ich wusste auch nicht, was der Rainer gemacht hatte. Ich konnte ihm nicht helfen. Doch er tat mir leid; aber so war er eben.

Als Landrat habe ich mich immer wieder einmal nach ihm erkundigt, wenn ich jemand aus seinem Heimatort traf. Doch ich hörte keine guten Nachrichten. Er soll nicht, wie er vorhatte, ein ehrbarer Handwerker und Dachdecker geblieben sein. Er sei nach Berlin gegangen, so sie sagten. Und er sei mit dem Gesetz, der Staatsanwaltschaft und dem Strafrichter in Konflikt geraten. Das hätte ich ihm nie zugetraut, wie ein Vorfall mit unserem nächsten Stubenkameraden zeigt.

Das war der Erich (Name geändert) aus Karlsruhe. Er hatte ein etwas blasses und spitzes Gesicht. Er war ein Heimkind, also nicht in seiner Familie, sondern in einem „Erziehungsheim“ aufgewachsen. Von seiner Schwester erzählten sie, dass sie in Karlsruhe als Hure auf den Strich gehen würde. Mein Kamerad Harry, der später auch Leutnant wurde, bemühte sich sehr um den Erich, obwohl er auf einer anderen Stube lag. Der Harry war ein sehr religiöser Mensch und sah hier für sich eine Aufgabe. Viel hat er mit dem Erich gesprochen und auch Freizeit mit ihm verbracht. Doch die wirkliche Wende hat er offensichtlich nicht geschafft.

Denn in unserer Stube fehlte dem einen und dann dem anderen immer wieder Geld. Das war etwas Unglaubliches. „Kameradendiebstahl“ war eine schwere, wirklich verachtete Straftat. Das ließ dem Rainer keine Ruhe. Und eines sonntagnachts, wir andern schliefen schon, ließ der Rainer einen mordsmäßigen Schreier los. „Erich“, schrie er, „jetzt hab ich dich!“ Irgendeiner machte das Licht an und der Rainer hatte den Erich am Kragen. Er hatte sich mit seiner Taschenlampe auf die Lauer gelegt. Der Erich war spät gekommen und ganz leise in die Stube geschlichen. Das Licht machte er nicht an, sondern horchte, ob

wir alle tief durchatmeten und schliefen. Dann suchte er bei der nächstbesten Hose nach dem Geldbeutel. Doch der Rainer schlief nicht, er hatte nur so geatmet. Plötzlich ging seine Taschenlampe an, und er hatte den Erich im richtigen Augenblick im Scheinwerfer. Wir anderen mussten beruhigend auf den Rainer einreden, damit er den Erich nicht windelweich schlug. Allerdings ist ab diesem Zeitpunkt niemand mehr etwas gestohlen worden. Ein zweites Mal ist mir auch kein Kameradendiebstahl bekannt geworden.

An den Wochenenden sind fast alle heimgefahren. Nur Rekruten, die Wache und die Nato-Bereitschaft (1/3 der Truppe) mussten da bleiben. Seit meinem 18. Lebensjahr hatte ich einen weißen Motorroller der Marke Lambretta. Mit ihm fuhr ich jedes freie Wochenende zu meinen Eltern nach Heidelberg. Als es dann langsam dem Winter zuging, hatten meine Eltern Angst. Schließlich war im November des Vorjahres mein Bruder mit 18 Jahren gestorben. Sie meinten, sie wollten nicht noch mich verlieren. Und mein Vater bot mir an, einen VW-Käfer zu kaufen. Die Unterlagen hat er in den Familienakten aufgehoben. Am 20. Oktober 1962 hat er mir bei der Firma VW-Bernhardt für 3.400 DM einen gebrauchten VW-Käfer gekauft.

Von da an war dieses Fahrzeug jeden Samstagmittag nach Dienstschluss mit fünf Personen besetzt und fuhr nach Heidelberg. Am besten erinnere ich mich hier an den Kameraden Peter. Ihn habe ich immer mitgenommen, weil er schon verheiratet war und zwei Kinder hatte. Mit dem Peter habe ich mich auf den Fahrten besonders gern unterhalten. Er war sehr gesprächig. In Heidelberg lieferten wir ihn am Hauptbahnhof ab, denn er musste noch nach Mannheim. Er war ein echter „Mannemer“, schlitzohrig und lustig, hellwach und pfiffig. Wenn wir auf dem Kasernenhof „gescheucht“ wurden, wie „Im Laufschritt, Marsch, Marsch“ bei den Soldaten hieß, dann konnte der Peter hinhaltenden Widerstand leisten. Er trippelte auf der Stelle und sorgte dafür, dass er sich nicht überanstrengte. Ich sehe ihn noch heute vor mir. Ich verstand ihn schon, weil er sich einfach nicht schikanieren lassen wollte. Echte, überzeugende Anstrengungen hat er schon mitgemacht.

Dem Peter haben die Fahrten mit uns nach Heidelberg auch gut gefallen. Nach allen Regeln der Kunst fragte er mich aus. Das Gespräch ist nie verstummt, wir haben nie den Faden verloren. Und die anderen beteiligten sich auch eifrig daran. Ganz genau erinnere ich mich an seinen Ausspruch: „Mei Kinner müsse aa emol was lerne, denne wär ich viel Bücher gewe!“ Der Peter sagte es so, dass ich merkte, wie er mich irgendwie als Vorbild ansah. Ich fragte mich, was geschehen müsse, dass es dem Peter und seiner Familie besser ginge.

Denn andere Kameraden aus Mannheim erzählten, dass er in den Benz-Baracken wohnen würde. Das sei eine Assozialensiedlung. Das schlug mir schwer auf den Magen, als ich es hörte. Ich weiß auch nicht mehr, was der Peter

beruflich machte. Aber ich hätte ihm einiges zugetraut. Im Geist stellte ich mir schon vor, dass er einen kleinen Laden oder Kiosk mit Zeitschriften, Schreibwaren oder Getränken betreiben könnte. In meiner Kindheit hatte ich ein paar gewiefte Schreibwarenhändler in Handschuhsheim kennen gelernt. (Allerdings war das auch kein leichtes Geschäft, ihre Läden mussten später schließen.) Den Peter hielte ich für genauso klug wie diese Leute. Um Menschen wie den Peter müsste sich in unserem Land irgendjemand kümmern. Dem Peter u.a. müssten Personalberater der Arbeitsverwaltung helfen; so wie uns die Personaloffiziere bei der Laufbahn berieten. Vielleicht, so dachte ich mir, wären auch Personaloffiziere für die wehrpflichtigen Mannschaften erfolgreich, die mit ihnen über die Dienstzeit hinausdachten. Für die Zeitsoldaten gab es ja Berufsberatung und Dienstzeit begleitende Berufsfortbildung. (Bei „Wie könnte die Bundeswehr besser werden?“ wollen wir diese Gedanken aufgreifen.)

Vorgesetzte

Kommen wir nun zu unseren Vorgesetzten in der Vollausbildung. Was ist mir von ihnen in Erinnerung geblieben? Unser Gruppenführer der Uffz Stramm (Namen geändert) machte auf mich keinen besonders guten Eindruck. Der Stramm war ein großer Qualitätsabfall gegenüber dem Uffz Lambrecht. Jedenfalls war er dümmer als der Durchschnitt meiner Stubenkameraden. Doch das versuchte er durch strammes Auftreten, große und gespielte Wichtigkeit zu verdecken. Ich weiß auch nicht, ob er seine geistige Unterlegenheit gemerkt hat; gegenüber dem Brezinka bestimmt. Immer wieder erklärte er uns, wie wichtig und achtenswert ein Unteroffizier sei. Das wollten wir ihm ja gern zugestehen, aber wir fanden, dass ihm dazu einiges fehlte. Dann hatte er als einziger genagelte Stiefel. Wenn er durch den Flur stampfte, hörten wir ihn vom weiten. Der StUffz Schnell, unser Zugführer, war viel klüger, er verstand sein Handwerk. Er war ein kleiner und ehrgeiziger Unterführer. Eigentlich war gegen ihn nichts zu sagen; doch wir wunderten uns, dass er mit dem Stramm so dick befreundet war.

Der nächsthöhere Dienstgrad war für uns Mannschaften der Hauptfeldwebel Breit (Name geändert), unser Kompaniespieß. Er war noch in Russland gewesen; doch der Brezinka hatte genau seine Ordensspanne beäugt. Und die begann nicht mit dem Eisernen Kreuz, sondern „nur“ mit der „Gefrierfleischmedaille“, wie diese Auszeichnung umgangssprachlich hieß. Der Brezinka erklärte uns, das sei der Orden, den jeder an der Ostfront bekam, weil es dort so kalt und widerwärtig war. Also, für einen tapferen Soldaten hielten wir den Breit nicht. Irgendwie war er auch wegen seiner Hinterlist gefürchtet. Ich erinnere ich mich gut an ein kleines Ereignis.

Kameradschaftlich, mir etwas zu kumpelhaft, war er auf unsere Mannschaftsstube gekommen. Er unterhielt sich mit den Soldaten in freundlichem Ton. Dabei lästerte er etwas über die Bundeswehr und lobte die Wehrmacht. Das hätte mich nicht gestört. Doch dann sagte er plötzlich mit Leidenschaft: „Den Soldaten muss gleich zu Beginn in der Grundausbildung das Rückgrat gebrochen werden. Sonst kann man sie im Krieg nicht gebrauchen.“ Jetzt fühlte ich mich gefordert. Ganz ruhig ging ich näher zum Breit und sagte ohne Zorn und Eifer: „Herr Hauptfeldwebel, diese Meinung habe ich nicht.“ Da ist er sofort aus der Haut gefahren und hat mich angeschrien: „Das glaube ich Ihnen! Sie habe ich schon lang durchschaut!“ Was er sonst noch sagte, weiß ich nicht mehr. Doch er verließ kurz darauf wütend die Stube. Ich hielt es nach den Erfahrungen des Dritten Reiches und des Zweiten Weltkrieges für meine soldatische Pflicht, so einem „Kommissknüppel“ zumindest ruhig zu widersprechen. Jedenfalls versuchte der Breit später, mich von der Reserveoffizierslaufbahn fern zu halten. Wie mit dem Becker, so stand ich auch mit ihm immer in einem Spannungsverhältnis, im „verdeckten Kampf“. (Wir werden noch sehen, wie es zum Knall kam.)

Der Oberleutnant Becker, unser KpChef, hatte es auch mit dem Breit nicht so leicht. Aber da war er selbst schuld. Einmal konnte ich eine Auseinandersetzung zwischen den beiden bei einem Manöver in Frankreich gut beobachten. Der Becker hatte vom Breit etwas verlangt, was der nicht wollte. Und so trat er schimpfend aus der Schreibstube, die in einer Baracke war, ins Freie. Für alle umstehenden Soldaten vernehmbar schimpfte er über den Becker. Ich dachte bei mir nur: „Das würdest du mit mir nicht machen!“ Aber den Becker nannten sie auch den „Jerry Cotton“ [Serie von Kriminalromanheften], weil er im Standort Walldürn sich oft halbe Tage in sein Dienstzimmer zurückzog. Dort las einen Jerry Cotton nach dem anderen. Das blieb natürlich nicht unbemerkt. Das heißt, die unten merkten es, die oben, wie der Kommandeur, bekamen es nicht mit.

Der militärische Auftrag

Für mich war die Vollausbildung noch kein so ausgeprägter Gammeldienst, weil ich sie nur einmal durchlaufen musste und die Ausbildungsinhalte für mich neu waren. Allerdings hätte ich mir wie die anderen Kameraden durchaus etwas mehr Schwung, Begeisterung und Sportlichkeit gewünscht.

Die Ausbildungsziele für uns Panzergrenadiere in der Vollausbildung waren weiter die Gefechtsarten Angriff, Verteidigung und hinhaltender Kampf. Doch die mussten nun im Rahmen der Kompanie und später des Bataillons geübt werden. Außerdem kam noch etwas ganz Entscheidendes dazu. Das waren der Einsatz und der Kampf mit unseren Schützenpanzern HS 30. Aufgesessen, aus den Schützenpanzern heraus, sowie abgesessen, also zu Fuß neben dem HS 30 im

Gelände kämpfend, hatten wir die drei Gefechtsarten zu üben und zu lernen. Wir sind auch noch während der langsamen Fahrt von unseren HS 30 abgesessen. Später wurde das verboten. Einige „Dummbeutel“ sind beim Absitzen in der Panzerkette hängen geblieben. Uns ist das nie passiert. Doch ein einziger Unfall konnte in der Bundeswehr einen ganzen Ausbildungsgang, der für den Ernstfall wichtig war, verbieten und abschaffen.

Die Truppe war vom HS 30 enttäuscht und stöhnte über die vielen Mängel und Ausfälle. Das haben auch die Mannschaften, sozusagen jeder bis zum letzten Mann, mitbekommen. Wir hatten alle kein großes Vertrauen in diesen SPz (Schützenpanzer). Im Mannschaftraum war es furchtbar eng. Absitzen mussten wir über die Seitenwände ohne Deckung, als gute Zielscheiben für den Feind. Die Ausbootungsluke im Boden des SPz war so nah am Erdreich, dass sie unbenutzbar war. (Beim späteren SPz Marder aus deutscher Fertigung konnte durch eine Tür nach hinten, mit voller Deckung durch den Panzer ab- und aufgesessen werden.)

Wie ist es gekommen, dass aus den Infanteristen die Panzergrenadiere wurden? Das war das Ergebnis der Erfahrungen aus der zweiten Hälfte des Zweiten Weltkrieges. Ab Mitte 1942 wurden aus den Schützen die Panzergrenadiere. Im verbundenen Kampf von Infanteristen und Panzern gegen schwerbewaffneten Feind bildete sich eine neue Kampfweise heraus. Die Schützen, die neben den Panzern zu Fuß die feindliche Infanterie bekämpften, setzten sich oft einfach außen auf die Panzer und fuhren mit. Nach den amtlichen Erklärungen heißt es, dass sie ab 1942 Zug um Zug Sonderkraftfahrzeuge (SdKfz251) und Schützenpanzerwagen (SPW) bekamen. Nun kämpften diese Infanteristen teils von ihren leicht gepanzerten Fahrzeugen aus, teils sprangen sie herunter und kämpften zu Fuß, um die Deckung im Gelände auszunutzen. Diese Kampfweise war schnell und beweglich, bot für die Schützen mehr Schutz und war erfolgreicher.

Nach diesen Erfahrungen verlangte die militärische Führung der jungen Bundeswehr eine verbessert ausgerüstete Infanterie mit Schützenpanzern. Mit ihnen sollte auf- oder abgesessen gekämpft werden. Derartige Kampfwagen gab es weder in westlichen noch anderen Armeen. Es war eine Neuentwicklung nötig.

Das führte zum HS-30-Skandal.[13] Die Firma Hispano-Suiza war ein kleines spanisch-schweizerisches Unternehmen, das bisher Mofas und kleinere Waffensysteme hergestellt hatte. Im Bau von Panzern hatte sie keine Erfahrung. Der Bundesgrenzschutz hatte 1953 von Hispano-Suiza eine 20-mm-Flugabwehrkanone bekommen, die aber technisch veraltet und kaum einsatzfähig war. Diese Firma erhielt trotzdem als Generalunternehmer den Auftrag zur

[13] Zum Inhalt der folgenden Ausführungen siehe u.a.: Wikipedia. Org/wiki/HS-30-Skandal

Entwicklung und Fertigung eines neuen Schützenpanzers. Der zuständige Ministerialdirektor erklärte 1956 im Verteidigungsausschuss, die Serienreife sei ausreichend geprüft. Der spätere Kanzler Helmut Schmidt fiel dadurch auf, dass er mit einigen anderen Abgeordneten der Opposition vor der endgültigen Bestellung die Beschaffung einiger Prototypen und deren Erprobung verlangte. Doch der Verteidigungsausschuss und der Haushaltsausschuss beschlossen in einer gemeinsamen Sitzung im gleichen Jahr die Beschaffung von 10.680 HS-30 zum Preis von insgesamt 2,78 Mrd. DM. Schon bei den ersten Probefahrten um die Jahreswende 1957/58 zeigten sich erhebliche technische Mängel.

Nachforschungen der Frankfurter Rundschau und des Nachrichtenmagazins Deutsches Panorama deckten dann langsam die Schmiergeldzahlungen und damit den Skandal auf. Das geschah aber erst ab 1967. (Da bereitete ich mich bereits auf mein Erstes juristisches Examen vor.) Der persönliche Referent des damaligen Verteidigungsministers Franz Josef Strauss soll 2,3 Mio. DM Bestechungsgeld erhalten haben; ein CDU-Abgeordneter 300.000 DM. Insgesamt ist und bleibt die Sache sehr geheimnisvoll und unaufgeklärt. Wie so üblich soll ein Waffenhändler beteiligt gewesen sein, der aber 1960 ermordet wurde. „Nach Aussagen eines Zeugen (Dr. Werner Plappert, Fabrikant, CDU-Politiker und ehemaliger Oberbürgermeister von Heidenheim), der 1974 tot im Bodensee aufgefunden wurde, soll die CDU im Zusammenhang mit der HS-30-Beschaffung 50 Mio. DM für die Finanzierung des Bundestagswahlkampfes 1957 entgegen-genommen haben.“[14]

Wer meint, dass der „Parteienstaat“ lernfähig wäre und es derartiges heute nicht mehr geben würde, der irrt. Das Handelsblatt veröffentlichte 2010 die Kritik des Generalinspekteurs Volker Wieker in einem internen Bericht an den Verteidigungsminister. „Milliarden-Verschwendung für die Rüstung“ hieß die Überschrift.[15] Milliarden an Steuergeldern würden jährlich für minderwertige Rüstung, die keine geeignete Ausrüstung für die Streitkräfte sei, verschwendet. Und nach dem internen Bericht kritisierte Deutschlands höchster Soldat: „Zersplitterte Zuständigkeiten, Einflussnahme von außen und unzureichende Finanzausstattung schränken den Handlungsspielraum der Streitkräfte ein.“ Ohne eine grundlegende Reform des Beschaffungskreislaufes sei eine sachgerechte Ausrüstung der Streitkräfte nicht zu gewährleisten. Der Generalinspekteur hat eines „vergessen“, nämlich die vielen Parteispenden und Bestechungsgelder für Politiker und politische Beamte. Sie beschäftigen Presse, Staatsanwaltschaften und Gerichte, wie jeder weiß, seit Jahrzehnten und immer wieder.

{Beim „Bürgerstaat“ werden wir uns damit beschäftigen müssen, wie wir eine Unabhängigkeit der Verwaltung (Exekutive) von der (Partei-)Politik (Legislative)

[14] Wikipedia org/wiki/HS-30-Skandal
[15] Handelsblatt vom 02.09.2010, S. 3

herstellen können. Wir werden u.a. über eine „doppelte Gewaltenteilung“ beim Bund, den Ländern und Kommunen nachdenken müssen. [Wer Grundsätze beschließt, darf nicht in Einzelfälle hineinregieren.] Ebenso wichtig ist eine wirksame, unabhängige Kontrolle, die nicht die geringste „Einflussnahme von außen“, von der Parteipolitik duldet.}

Wir nun, die kleinen Stoppelhopfer, wie uns mitleidig und verächtlich die „geile Arie“ (Artillerie) nannte, hätten den HS 30-Missstand im Ernstfall bitter und mit unserem Blut bezahlen müssen. Bis heute geht die Parteipolitik verantwortungslos mit der Gesundheit und dem Leben der Soldaten um.

Den auf- und abgesessenen Kampf und die weiteren Ausbildungsziele der Vollausbildung lernten wir schnell. Jeder von uns wurde noch in einem kleinen Sondergebiet ausgebildet. Ich wurde Funker. Und dabei merkten wir, dass sowohl das Handfunkgerät (PRC 6) als auch die Funkgeräte in unseren Schützenpanzern ganz schlecht waren. Sie fielen ständig aus. Es waren Schrottgeräte, die die Bundeswehr von der US-Armee gekauft hatte. Oft hieß es, das sei noch Ausschuss der Amis aus dem Koreakrieg.

Gegen Ende der Vollausbildung wurde unser Bataillon vom 18. September bis zum 09. Oktober 1962 auf den Truppenübungsplatz Bitsch im französischen Lothringen verlegt. Dazu heißt es auf der Web-Seite des „Traditionsvereins Panzergrenadierbataillon 362“ so schön und kritiklos: „In ´BITCHE´ wurden weitere Erfahrungen mit dem Schützenpanzer gesammelt.“ Es waren schlechte Erfahrungen; ich war dabei. Genau erinnere ich mich an eine größere Übung. Zwei Kampfkompanien mit HS 30 wurden in aufgelockerter Form zum Angriff aufgestellt. Im Funkkreis meldete sich schwer verständlich der Kommandeur. Bevor es überhaupt losging, brach der Funk ganz zusammen. Verzweifelt saß ich unten im HS 30 an meinem Funkgerät und glaubte zunächst, es läge an mir. Doch dann kam der mündliche Befehl: „Führen des Angriffs durch Handzeichen!“ Bei allen funktionierte der Funk nicht. Nun mussten auf allen HS 30 die Panzerkommandanten, die zugleich Gruppenführer waren, aus ihren Luken heraus. Auch die Zugführer und KpChefs ragten wie Zielscheiben weit sichtbar aus den Panzern. Das gleiche galt für den Kommandeur. Und dann wurden durch Handzeichen die Befehle wie „Marsch, Marsch!“ usw. gegeben. Beim aufgesessenen Kampf waren die Abdeckplatten des Mannschaftstransportraumes offen. Wir konnten hinter der Seitenpanzerung Deckung nehmen. Doch das konnten diejenigen nicht, die mit Handzeichen führten. Mit nachdenklichem Gesicht, schließlich mit Kopfschütteln beobachtete ich, wie der Angriff gefahren wurde. Ich wusste: „ So geht es im Ernstfall nicht!“

Mit den HS 30 auf dem Truppenübungsplatz Bitsch

Unser Kommandeur beobachtet mit Fernglas die übende Truppe – Funk ausgefallen!

Bitsch war ein trauriger Truppenübungsplatz. Das dazugehörige Dorf armselig, fast verlassen. Ursprünglich sprach man dort Deutsch, doch wir trafen niemanden mehr, der Deutsch konnte oder sprechen wollte. Das war bei meiner Tante Lucie

aus Mühlhausen im Elsass ganz anders. Auch bei meinen Radtouren ins Elsass hatte ich das anders erlebt. Jeder sprach damals dort mit uns im Elsässer Dialekt. Im Bitsch sind wir dann sonntags in die Kirche gegangen. Am Ende seiner Predigt richtete der Pfarrer einige Sätze in Deutsch an die deutschen Soldaten. Das war freundlich.

Mein Gesamturteil über unsere Vollausbildung möchte ich als hinlänglich bis mangelhaft bezeichnen. Hin und wieder fand Funkunterricht mit Funkgeräten statt, die aus den Schützenpanzern ausgebauten waren. Wir wurden dann im großen U-Raum (Unterrichtsraum) oder im Freien in größeren Abständen aufgestellt. So übten wir den Funksprechverkehr. Damit er einfach und schnell abläuft, sind ganz typisierte und kurz gehaltene Funksprüche einzusetzen. Die wurden aus meiner Sicht nicht oft und nicht eindringlich genug geübt. Flüssig und ohne zu denken, konnten wir am Ende der Vollausbildung nicht funken. Dazu hätten wir mehr „Funk-Drill“ gebraucht. Noch schlimmer war, dass diese „Scheißgeräte“ kaum einzustellen waren und ständig streikten. Wir konnten mit ihnen gar nicht richtig üben.

Ab und zu haben wir an ihnen rumgebastelt und versucht, ins Innenleben einzudringen. Das durften wir aber nicht. Mit ausgedienten Geräten machten wir es dann doch. Einige der Funker waren ja ausgebildete Elektriker. Doch schadhafte Funkgeräte mussten sofort an den Inst-Trupp (Instandsetzungs-Trupp) abgegeben werden. Ich dachte oft, dass im Ernstfall ein Funker bei seinem Funkgerät anfällige Bauteile auswechseln können müsste. Das wäre eine richtige Vollausbildung für Funker.

Nach so viel Kritik, will ich noch etwas Gutes berichten. Unsere Handfeuerwaffen waren tadellos. Das gilt besonders für unser Maschinengewehr. Alle sagten dazu MG 42, weil es dem 1942 in der Wehrmacht eingeführten MG 42 entsprach. Später wurde es MG 1 genannt. Auch unser Gewehr G 3 schoss gut und wurde allgemein als robust und zuverlässig gelobt. Mit ihm konnte im Einzelschuss oder mit Feuerstößen (Dauerfeuer ähnlich einem MG) geschossen werden. Das war der große Vorteil gegenüber dem Karabiner 98 (K 98), den die Wehrmacht bis zum Schluss hatte. Der K 98 konnte nur Einzelschüsse verschießen und war russischen Gewehren mit der Umstellmöglichkeit auf Dauerfeuer unterlegen. Reichswehr und Wehrmacht haben hier versagt. Es wurden nicht zeitgemäße Handfeuerwaffen für die Infanterie entwickelt und eingeführt. Das G 3 fußte auf einer ganz späten Wehrmachtsentwicklung und wurde 1959 in der Bundeswehr eingeführt.[16] Einige erzählten noch vom Vorläufer, dem belgischen FN-Gewehr, das von 1956 - 1959 in der Bundeswehr im Einsatz war. Es soll einen so starken Rückstoß beim Schießen gehabt haben, dass es an den Schultern oft blaue Flecken gab. Das Schießen mit Feuerstößen soll schwierig gewesen sein.

[16] Wer sich von euch für Waffen oder Waffengeschichte interessiert, findet das alles im Internet.

3. Erkenntnisse fürs Leben bei den Mannschaften

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

In der Schule, beim Militär und in meinem Berufsleben bin ich aufgrund meiner persönlichen Erlebnisse zu einem streitbaren Anhänger der **X-Y-Theorie** von Douglas Mc Gregor geworden.[17] Man muss mir verzeihen, dass ich dieses Modell öfter vorstelle. Doch nicht jeder Leser kennt es. Hier beim Militär hat sich dieses Modell vor meinen Augen eindrucksvoll bestätigt. Mc Gregor hat zwei grundverschiedene Einstellungen zum Menschen und zur Menschenführung gegenübergestellt. Er nennt sie die Theorie X und die Theorie Y.

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

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

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

1. Körperliche und geistige Arbeitsanstrengungen sind ebenso natürlich wie Spiel und Ausruhen. Der Durchschnittsmensch hat keine angeborene Abneigung gegen Arbeit. Je nach den Bedingungen bedeutet Arbeit eine Quelle der Zufriedenheit.
2. Kontrolle und Strafandrohung sind nicht die einzigen Motivationsmittel zur Erreichung organisatorischer Ziele. Der Mensch übt Selbststeuerung und Selbstkontrolle beim Erstreben von Zielen, die er erreichen will.
3. Der Durchschnittsmensch lernt unter günstigen Bedingungen nicht nur Verantwortung zu akzeptieren, sondern auch sie zu suchen.

[17] Mc Gregor, Douglas, The human side of enterprise, New York 1960

4. Die Fähigkeit, ein hohes Maß an Phantasie und Einfallsreichtum bei der Lösung organisatorischer Probleme zu entwickeln, ist erheblich und in der Bevölkerung weit verbreitet.
5. Unter den Bedingungen des modernen industriellen Lebens sind die intellektuellen Fähigkeiten des Durchschnittsmenschen nur teilweise genutzt.

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

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

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

Gegenteil: Egoismus, Geltungsdrang, Gemeinschaftsfeindlichkeit, Unzuverlässigkeit, Unehrlichkeit, Verlust von Bindungen und Werten.

Nah gebracht hat mir das Modell Erfolgslust der Professor Felix von Cube aus Heidelberg. Er hielt dazu bundesweit sehr beliebte und rednerisch ausgefeilte Vorträge. Wir lernten uns ganz gut kennen. Das Leit-Foto auf seinen Werbeschriften war immer eine Seilschaft von Bergsteigern auf dem Weg zum Gipfel.[18] Wenn ich das Modell vorstellte, fragte ich: „Warum hat Fußball im Vergleich zur Leichtathletik so viel mehr Zuschauer?“ Die Antwort war für mich naheliegend. Fußball ist ein Gruppenspiel. Zwei Mannschaften von je 11 Spielern, genauso groß wie die vorgeschichtlichen Urhorden, treffen aufeinander. Sie liefern uns einen spannenden Kampf. Menschheitsgeschichtliche Erfahrungen und Urerlebnisse werden wachgerufen. Erfolgslust pur!

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

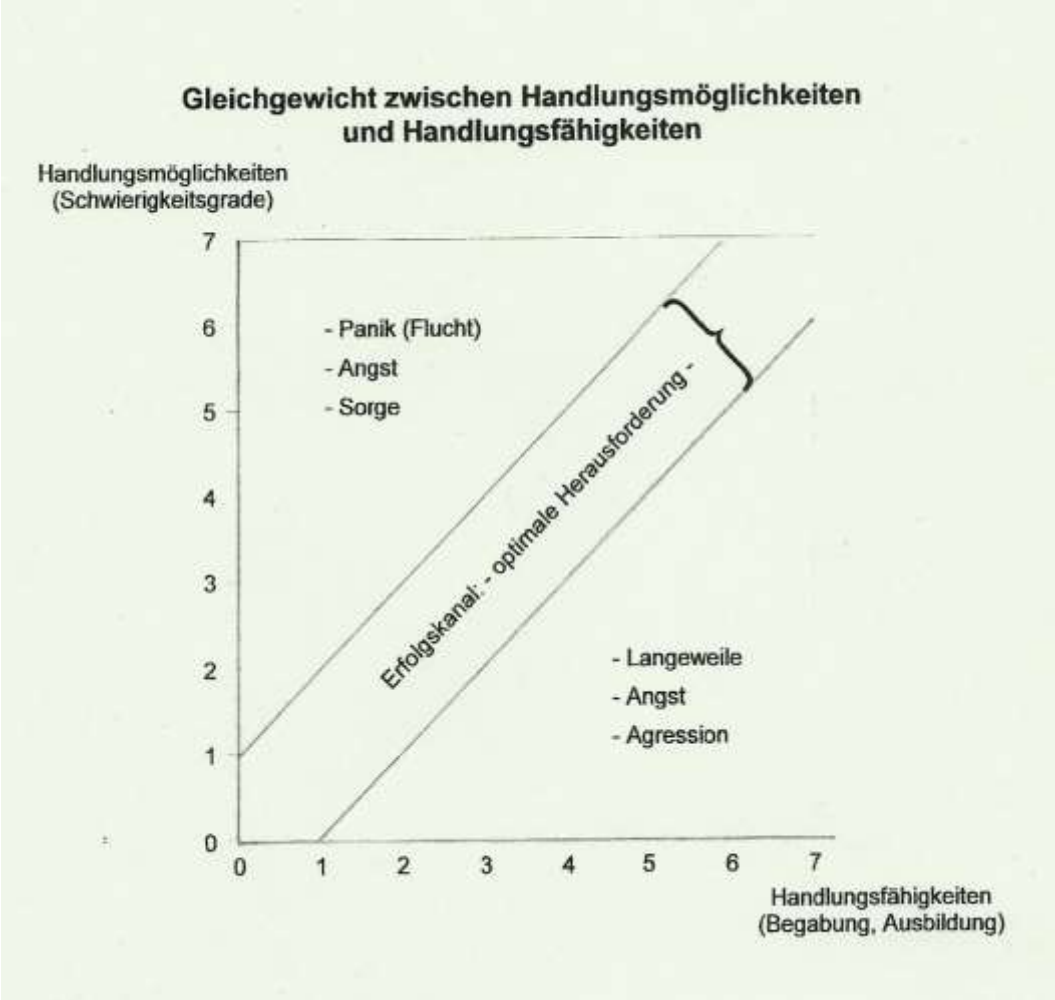
Doch noch fehlt etwas Entscheidendes. Voraussetzung dafür, dass sich „Erfolgslust“ einstellt, ist ein **Gleichgewicht zwischen Handlungsfähigkeiten und Handlungsmöglichkeiten.** Das wird oft falsch gemacht. Ich sagte, dass die Wehrpflichtigen *nicht* Schritt für Schritt und zielgerichtet zur steten Steigerung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

Bei **Überforderung** werden wieder Urgefühle ausgelöst. Zuerst sind es Sorge und Angst. Dann kann die Panik, also der unkontrollierte Fluchttrieb, ausbrechen. Dauerhafte **Unterforderung** führt wieder zu Langeweile und Risikoentwöhnung sowie über Unerfahrenheit und Unsicherheit zur Angst.[19] Und dieser Gefühlsstau schlägt bei einigen Menschen in Aggression und Gewalt um. Genau so erklären Jugendforscher z. T. die heutige Jugendgewalt samt Vandalismus.

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

[18] Er sprach englisch vom „Flow-Erlebnis“. Ich wählte für unsere Mitarbeiter im Landratsamt den Ausdruck „Erfolgslust“. Den halte ich für besser, für sofort einleuchtend.

[19] Wir haben bei „Elternhaus und Kitazeit“ über ängstliche Kinder ohne Lebens- und Umwelterfahrung gesprochen. (siehe dort auch Zitat aus SWR-Sendung v. 10.09.11, Fußnote 14)



Nun hatten meine Kameraden auf der Mannschaftsebene alle – außer uns Abiturienten – eine abgeschlossene Berufsausbildung. Das galt auch für unsere Rekruten in Kirchzarten. Ich kann mich an keinen erinnern, der ohne Beruf war. Ein gleichaltriger Bekannter erzählte mir, dass er sich bei der Bundeswehr sehr geschämt hat. Nur er und ein zweiter Soldat in der Kp hatten keinen Beruf. Sie hatten daheim einen Bauernhof mit 20 ha Land. Das sei damals, Ende der 1950er Jahre, ein mittlerer Betrieb gewesen. Der Vater hatte gemeint: „Den übernimmst du einmal. Ich zeig‘ dir, wie’s geht.“ Doch beim „Bund“ fühlte er sich ohne Berufsausbildung arg minderwertig. Er hätte sich weiterverpflichtet, wenn ihm fest eine Berufsausbildung zugesichert worden wäre. Doch die Bundeswehr blieb zu unverbindlich. – Gerade eine Fachausbildung in einer „Mannschaftslaufbahn“ müsste die Berufsausbildung nutzen und darauf aufbauen. Berufslose müssten bei Weiterverpflichtung eine Berufsausbildung erhalten. (Wir kommen dazu bei „14 Wie könnte die Bundeswehr besser werden?“)

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

Wie der „Zensus 2013“ [Bevölkerungserhebung] zeigt, haben heute 26,6 % der Bevölkerung keinen Berufsabschluss.[20] Das ist neu. Es kann nur mit einer völlig verfehlten Bildungs- und Einwanderungspolitik zusammenhängen. Zu meiner Zeit war das undenkbar. Wir sind nach dem „Zensus 2013“ genau bei der Entwicklung angelangt, die Peter Glotz (SPD) und andere Genossen als **2/3-Gesellschaft** bezeichnen und als unabwendbar hinstellen. Danach muss 1/3 der Deutschen dauerhaft von Sozialhilfe leben. Sie sind angeblich zu dumm für einen modernen Beruf. Ich sehe das anders.

Das bedeutet einen Bodensatz des Arbeitsmarkts, bei dem ein Drittel der Arbeitssuchenden nicht gebraucht und vergessen wird. So sagte Peter Glotz, der SPD-Vordenker, schon 1994: „Aber die Politiker müssen trotzdem den Mut haben, einem Viertel oder einem Drittel der Bevölkerung zu sagen, dass sie für hochproduktive Arbeitsplätze nicht – d.h.: nie – mehr zur Verfügung stehen. Lakonisch gesagt: Ich verstehe, dass die meisten Manager keine Lust haben, in die Politik zu wechseln.“[21] Den Vortrag hörten damals meine Frau Birgit und ich an der Verwaltungshochschule Speyer. Eine Diskussion gab es nicht. Wir waren beide entsetzt und gingen mit viel Wut im Bauch heim.

Doch es kommt noch besser. Erschüttert hat mich ein weiteres SPD-Papier. Nicht nur wegen unserer vier Kinder, sondern grundsätzlich habe ich mich mein Leben lang für die Schule interessiert. Dazu kam 1995, also ein Jahr später, eine große „Denkschrift der Kommission ‚Zukunft der Bildung – Schule der Zukunft‘ beim Ministerpräsidenten des Landes Nordrhein Westfalen“ auf den Büchermarkt. Ich kaufte mir das 350 Seiten dicke Werk und las es durch. Was stand dort zur Bildungspolitik der Zukunft? „In den Ländern der Europäischen Union öffnet sich die Schere zwischen der Zahl jugendlicher Schulversager, die ihre schulische Bildung ohne ausreichende Grundlagen für eine Eingliederung in das Erwachsenenleben verlassen haben – 20 - 30 % eines Altersjahrgangs – und der zunehmenden Zahl von Jugendlichen mit höheren Bildungsabschlüssen. In Deutschland haben 10 - 14 % der Beschäftigten unter 25 Jahren keine Berufsausbildung, häufig auch nicht den Hauptschulabschluss.“[22].

Dafür fanden die „Genossen Schulpolitiker“ schon 1994 eine höchst einfache Lösung: „Gleichwohl kann sie [= Schule] sich nicht der Verantwortung entziehen, Fähigkeiten zu vermitteln, die es den Menschen ermöglichen, auch Zeiten der

[20] z. B. „Bild“ vom 01.06.2013
[21] Glotz, Peter, Eine Kultur des Wandels schaffen, Speyerer Vorträge, Heft 29, Speyer 1994, S. 16
[22] Denkschrift der Kommission „Zukunft der der Bildung – Schule der Zukunft“ beim Ministerpräsidenten des Landes Nordrhein-Westfalen, Neuwied 1995, S. 49 f

Nichtbeschäftigung – im Sinne von Erwerbsarbeit – produktiv zu nutzen. Dabei wird sich schulische Bildung auch mit der Frage auseinandersetzen müssen, welche spezifischen Qualifikationen und Kompetenzen für ein Leben benötigt werden, das – zumindest zeitweise mehr oder weniger gewollt – nicht auf Erwerbsarbeit zentriert ist.“ Was will der etwas geschnörkelte und beschönigende Satz sagen? Die Schule hat die Aufgabe, den jungen Menschen beizubringen, wie sie auch als Arbeitslose glücklich leben können. Denn es wird „bis weit über die Jahrtausendwende hinaus mit einer anhaltend hohen Arbeitslosigkeit gerechnet“.

Doch die Dummheit lässt sich noch steigern. Die Bildungskommission NRW stellt wenige Absätze zuvor fest: „Es herrscht Übereinstimmung darin, dass es aus Gründen der demographischen Entwicklung bei der Angewiesenheit auf Zuwanderung aus dem Ausland bleiben wird. Ohne die Zuwanderung von Ausländern und Aussiedlern im heute oder demnächst arbeitsfähigen Alter kann weder der Arbeitskräftebedarf langfristig gedeckt noch das System der sozialen Sicherung vor einer ernsten Krise bewahrt werden.“[23] Damit sollen aus damaliger Sicht diese Zuwanderer vor allem jene Aufgaben übernehmen, die lustlose Schulabgänger ohne Abschluss und Berufsausbildung nicht übernehmen wollen.

So klagte in der Stuttgarter Zeitung im gleichen Jahr der Leiter des Heilbronner Arbeitsamtes, er müsse jährlich nach einem wochenlangen bürokratischen Vorlauf Tausende von Verträgen mit ausländischen Erntehelfern, meist aus Osteuropa, abschließen. Und er wird deutlich: „Da faulen Gurken auf dem Acker, der Salat schießt, die Trollinger-Traube landet auf dem Boden statt im Glas, aber es gibt praktisch keinen Deutschen, die sich für die Arbeit auf dem Feld meldet.“ Dabei waren 50% der 15.000 Arbeitslosen im Arbeitsamtsbezirk Heilbronn ungelernte, wahrscheinlich auch ungeübte Arbeitskräfte.[24]

Das ganze führt dann zu jener Bevölkerungsschicht, die von den Genossen mit dem Ausdruck „Prekariat“ bezeichnet wird. Das ist das untere Drittel der Gesellschaft, das in einem „prekären“ [ungesicherten] Zustand das Leben fristen muss. Das sind dann sichere Wähler der linken Parteien. Dieses politische Programm ist das Gegenteil von unserem Ziel „Mittelstand für alle“, das all unsere Veröffentlichungen durchzieht.[25] {Die allgemeine Wehrpflicht und der „Gemeinschaftsdienst für alle“ (Zivildienst) sind weitere Bausteine im Bürgerstaat, um dieser Entwicklung entgegenzutreten. Wir werden unten im Abschnitt „Wie könnte die Bundeswehr besser werden?“ erste Überlegungen dazu anstellen. Wir

[23] Denkschrift, a.a.O., S. 48
[24] Stuttgarter Zeitung vom 29.08.1995
[25] Eingefügt 2022: Strategische Ziele des Bürgerstaats https://pfreundschuh-heidelberg.de/downloads/der-buergerstaat/der-buergerstaat-kapitel-3.pdf - Vom Schulhaus zum Haus für Familien: https://pfreundschuh-heidelberg.de/downloads/bausteine-des-buergerstaats/bausteine-des-buergerstaats-kapitel-3.pdf ()

werden dort über eine „Mannschaftslaufbahn“ und eine „Zivi-Laufbahn“, ähnlich der Reserveoffizierslaufbahn, nachdenken.}

Wie kommt es nun bei den SPD-Genossen, aber nicht nur bei ihnen, zu solch irrigen Ansichten? Es gibt mehrere Gründe. Diese linken Leute sind vor allem „Bildungsbürger“. Der Kommission gehörten 14 Professoren samt einem Uni-Angehörigen ohne Prof-Titel an. Dann gab es noch drei Personen aus der Wirtschaft und zwei Gewerkschaftler. Vier Mitglieder kamen aus der Politik. Diese Bildungsbürger kennen nicht mehr die „normalen Leut“, die Mannschaften und die Ausführungsebene. Sie bauen Theorien, statt ins Leben zu schauen. Zweitens verstehen Bildungsbürger nur die schulische und universitäre **Art des Lernens**.

Bei meinen Lehrern war das noch anders. Unsere Lehrer im Gymnasium haben immer wieder im Unterricht so genannte „Lebenskunde“ einfließen lassen. Unser Lateinlehrer Reichensperger war bei Rommel in Afrika. Als der Kommandeur einen Dolmetscher brauchte, fragte er, ob einer Italienisch könne. Keiner meldete sich. Dann fragte er: „Wer kann Latein?“ Da hob unser Reichensperger die Hand. Und der Kommandeur befahl: „Wer Latein kann, der kann auch Italienisch! Sie haben jetzt 14 Tage Zeit. Dann können Sie so gut Italienisch, dass wir uns mit den Kameraden da drüben verständigen können.“[26] Im Schnellkurs und Selbststudium hat es geschafft. Er meinte dazu: „Wenn man die Wahl hat, beim Kommandeur Dolmetscher zu sein oder vorne im Schützengraben den Kopf hinzuhalten, dann lernt man schnell.“ Und als Dolmetscher hat er dann den Krieg überlebt. Er war voll bei der Sache, erlebte schnelle Erfolge und Erfolgslust. Feinheiten der Grammatik und Aussprache traten da zurück. Ein Richter meinte einmal zu mir: „Ich habe nie mehr im Leben so viel und so schnell gelernt wie bei der Wehrmacht.“ Er war technisch gut ausgebildeter Funker, musste mit seiner Mannschaft bis zum Schluss die Funkverbindung zwischen Italien und Berlin aufrechterhalten. Er wunderte sich sehr, als ich ihm von unseren schlechten Funkgeräten bei der Bundeswehr erzählte.

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

[26] Mit Rommel „kämpften“ auch einige italienische Einheiten, weil Libyen ital. Kolonie war.

wieder einmal hat unser Kämmerer dann mit Vergnügen erzählt, wie umständlich und wie „bürokratisch“ der Ausbildungsplan war.

Ein Stapel von Büchern über das Fliegen und die Aerodynamik im Allgemeinen sowie das Springen mit dem Fallschirm im Besonderen wurde den beiden auf den Tisch gelegt. Es war Spätsommer. Das sei gut, meinte man in Stuttgart. Denn nun könnten sie über den Winter die Bücher studieren, den Unterricht besuchen und im Frühjahr dann mit dem praktischen Üben beginnen. Die beiden waren sehr enttäuscht. So hatten sie sich ihren Urlaub, den Sport und ihr Abenteuer nicht vorgestellt. Das war ja im Vergleich zur Arbeit in der Kämmerei überhaupt keine Abwechslung. Da fand einer von ihnen in einer überregionalen Zeitung eine Anzeige. Angeboten wurde ein Fallschirmspringerlehrgang auf Texel in Holland. Der Kurs sollte 14 Tage dauern und in dieser Zeit sollte jeder mindestens viermal vom Himmel springen. Vorkenntnisse waren nicht nötig.

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

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

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

Über das „Lernen durch Üben“ wurden sogar Witze gemacht. Einer ging so: Zwei Feldwebel trafen sich im Unteroffiziersheim. Der eine prahlte, in seinem Zug sei ein Soldat, der könne hintereinander zwei Laib Brot verdrücken. Da meinte der andere: „Das ist gar nichts. Bei mir ist einer, der isst drei Laib auf einmal.“ Es wurde gewettet. Die Sache sollte am kommenden Samstagnachmittag überprüft

werden. Zunächst kam der weniger großspurige Feldwebel mit seinem Soldat dran. Der hat tatsächlich mit großer Anstrengung zwei Laib Brot verdrückt. Nun war der andere dran. Der fing schon beim ersten Laib an zu würgen und nach anderthalb konnte nicht mehr. Sein Feldwebel war todunglücklich und fluchte: „Das versteh ich nicht. Heut' Morgen haben wir's noch geübt. Da hat er's noch gekonnt."

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

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

Wir sollten uns an dieser Stelle noch Gedanken machen, was Lernen bedeutet. Lernen heißt nicht, in der Bank sitzen und mit dem „Nürnberger Trichter" Wissen eingeflößt bekommen. Bei Karl Popper habe ich ein ganz anderes Verständnis vom Lernen gefunden. Er sagt: **„Lernen ist, aufgrund von Erfahrung sein Verhalten ändern."** Durch Beobachtung bei Tieren, und zwar bei Kätzchen, ist er darauf gekommen.[27] Diese Begriffsbestimmung hat mich sofort überzeugt. Denn nur was wir an Wissen in Verhalten, in Handlungen und Taten umsetzen können, das beherrschen wir wirklich.

Für das Können ist beim Militär vor allem der Vorgesetzte verantwortlich, nicht der Soldat! Der Ausbilder muss durch Üben durchsetzen, dass es alle können. Meine Erfahrung als Rekrutenausbilder in Kirchzarten war dabei, dass mehr geht, als wir glaubten. Auch in meiner Gruppe war einer, der bei der Formalausbildung und sonst recht ungelenk war. Er war Metzger. Ich merkte sofort, dass er will, aber noch nicht kann. Nach dem Vorbild meines Ausbilders in meiner Grundausbildung, des Uffz Lambrecht, bin ich mit Zuwendung, nicht mit preußischer Boshaftigkeit auf den Mann zugegangen. Es gehörte dazu, dass auch niemand ihn ausgelacht hat. Die Kameraden haben ihm, auch nach Dienst

[27] Dargestellt in: Karl Popper und John Eccles, Das Ich und sein Gehirn, München, Zürich 1987

z.B. auf der Stube, geholfen. So hing die Erlaubnis zum ersten Verlassen der Kaserne davon ab, dass er zackig und vorschriftsmäßig grüßen konnte. Und rechtzeitig ging es auch. Er war plötzlich stolz. Ich bin jetzt frech und sage, das war süddeutscher, nicht preußischer Ausbildungsstil.

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

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

Als nächstes lernte ich bei den Mannschaften, dass **jede Arbeit wertvoll** ist. Das wusste ich schon von meinem Vater. Einer seiner Leitsprüche war: „Arbeit schändet nicht." Gerade den Wert der körperlichen Arbeit hat er immer wieder hervorgehoben. Die hatte er schließlich in zwei Weltkriegen hautnah kennen und achten gelernt.

Ich will noch einen Schritt weiter gehen. Alle Berufe sind wertvoll. Viel später bin ich erstaunlicherweise von einer ganz anderen Seite darin bestätigt worden. Meine Frau Birgit hat ein Buch so gut gefunden, dass sie sagte: „Das ist mein Vermächtnis." Es stammt von einem Robin Sharma und heißt „Die geheimen Briefe des Mönchs, der seinen Ferrari verkaufte". Es sind wohl vor allem buddhistische Gedanken, die er darstellt. Doch viele entsprechen auch unserer Tradition. So heißt es: „Es gibt keine unbedeutende Tätigkeit auf der Welt. Jede Arbeit bietet uns die Chance, unsere persönlichen Begabungen zum Ausdruck zu bringen, unser Kunstwerk zu schaffen und das Genie zu verwirklichen, das wir

sind. Wir müssen so arbeiten, wie Picasso gemalt hat: mit Hingabe, Leidenschaft, Energie und Vortrefflichkeit.“[28]

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

In meiner Münchner Studentenzeit hatte ich einen Freund und Bundesbruder,[29] der in vielem völlig andere Ansichten hatte als ich. Eine davon betraf den Wert der Wehrpflicht. Ich fand es gut und lobte, dass dort alle in der Grundausbildung und als Mannschaften jegliche Arbeit verrichten müssen. Ich erzählte, dass mein Reinigungsrevier eine Zeit lang die WC- und Waschanlagen waren. Da war er höchst empört. Bei seiner Qualifikation als Jurist sei es geradezu wirtschaftlich und moralisch unverantwortlich, ihn solche Drecksarbeit machen zu lassen. Wir haben heiß und länger gestritten und konnten uns nicht einigen.

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

Doch lachen wir lieber. Sanitätsoffiziere sind öfters dumm aufgefallen. Das erlebten wir bei einer anderen Reserveübung. Das Bataillon war zum Appell angetreten. Plötzlich erschien am Ende eines Zuges bei den Mannschaften ein Major. Er sagte zu dem Gefreiten: „Darf ich mich zu ihnen stellen?“ Der Soldat verstand die Welt nicht mehr und antwortete: „Selbstverständlich Herr Major! Stellen Sie sich dahin, wo Sie es für richtig halten!“ Der Witz machte sofort die

[28] Sharma, Robin, Die geheimen Briefe des Mönchs der seinen Ferrari verkaufte, München 2012, S. 168

[29] Mitglieder der gleichen Studentenverbindung, hier der katholischen CV-Verbindung Tuiskonia.

Runde. Der Major wurde nach dem Appell überall gesucht. Wir fanden ihn. Es war ein wehrübender Oberstabsarzt.[30] Ihm fehlte eben die Grundausbildung; und damit fehlten ihm die einfachsten militärischen Umgangsformen und Formalien.

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

Ein weiterer Mangel in unserer Gesellschaft und Wirtschaft ist heute, dass viele Führungskräfte und erst recht unsere „Gelehrten“ die Ausführungsebene nicht mehr kennen. Sie verstehen die dort arbeitenden Menschen nicht. Eine Berufsausbildung von der Pike auf war die große Stärke der früheren deutschen Ingenieure. Als ihre Ausbildung durch rein theoretische Fachhochschulen ersetzt wurde, ließen sich große schwäbische Unternehmen wie Bosch und Mercedes etwas einfallen. Sie erfanden wieder die dualen Fachstudien.[31] Als diese sich bewährten, hatten sie die nächste Idee. Sie dachten, es wäre kostengünstiger, wenn der Staat das machte. Und so überredeten sie die baden-württembergische Landesregierung, dieses Ausbildungssystem zu übernehmen. Das war die Erfindung der Berufsakademien, die heute „Duale Hochschulen“ heißen, auf Englisch so viel wie „Hochschulen für angewandte Studien“[32]. Sie sind bei uns inzwischen den Fachhochschulen gleichgestellt und ein erfolgreicher, nun typisch (süd-)deutscher Weg zu vollwertigen Hochschulabschlüssen. Hier wird das Lernen für Praktiker durch Tun und Anwenden besonders geübt. {Genauer werden wir darüber im Band „Die Hochschulreform“ sprechen.}.

Damit sind wir bei einem weiteren Nachteil der rein theoretischen Berufsausbildung an Schulen und Universitäten. Es ist der schwere **Berufseinstieg** ohne jede Praxiserfahrung. Daran sind auch die Unternehmen schuld. Das erlebte ich bei meiner Tochter nach deren Bauingenieur-Studium an der Technischen Hochschule Darmstadt. Alle Stellenangebote verlangten eine mindestens fünfjährige Berufserfahrung in genau dem Bereich, in welchem der

[30] Oberstabsärzte haben den Rang eines Majors und die gleichen Dienstgradabzeichen.
[31] Die Hälfte der Ausbildung ist Praxis im Betrieb, die andere Theorie an der Fachhochschule.
[32] University of applied studies und andere ähnlich Bezeichnungen.

Arbeitgeber gerade eine Fachkraft brauchte. Schon vor Jahren hörte ich von meinem Vetter, der in einem Basler Pharma-Unternehmen arbeitete, dass wegen der Kosten keine Berufsanfänger, sondern fast nur Leute mit Berufserfahrung im einschlägigen Bereich eingestellt würden. Den eigenen Nachwuchs nachzuziehen oder zu entwickeln, wolle man sich sparen. Der Markt soll die genau passenden Fachkräfte liefern. Die Abgänger von Berufsakademien werden von ihren meist mittelständischen Ausbildungsbetrieben in 70 - 80 % der Fälle übernommen.

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

Ein naher Verwandter lachte laut und kopfschüttelnd, als ich ihm sagte, ich wolle meine guten Erfahrungen bei der Bundeswehr niederschreiben. Er wurde nach dem Abitur für 15 Monate eingezogen. Nach zwölf Monaten wurde er vorzeitig zum Studienbeginn entlassen. Reserveoffizier wollte er nicht werden. Da hätte er 24 Monate dienen müssen. Das machte er nicht. Nach der Grundausbildung war er nun neun Monate bei einem Materialnachschub-Trupp. „Wir waren vier Wehrpflichtige und zwei Uffz, Zeitsoldaten auf acht Jahre. Zwei von uns Wehrpflichtigen machten leicht das bissel Geschäft. Die zwei Uffz taten gar nicht, die andern zwei Wehrpflichtigen stellten sich mit ihnen gut und taten auch nichts, störten nur beim Arbeiten. Die Arbeit war todlangweilig. Wir mussten nur Nummern (für angeforderte Ersatzteile) weitergeben. Bei Verzögerungen mussten wir nachbohren. Das war‘s; die ganzen Zeit.“ (Das ist ein Beispiel von unzähligen, die ich hörte.) Danach begann er sein Maschinenbaustudium an der Technischen Hochschule und beendete es mit „sehr gut“. Führung lernte er in einem MBA-Kurs bei Insead (Fontainebleau bei Paris) für über 50.000 DM, in zwölf Monaten.[33]

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

[33] MBA [Master of Business Administration, Abschluss in betrieblicher Führung], Insead ist eine angesehene Managementschule.

4. Der Unterführerlehrgang – November 1962 bis Januar 1963

Nach der Vollausbildung ging es auf den Unterführerlehrgang. Er fand an der Infanterieschule Hammelburg in einem verdammt kalten Winter statt. Hier waren wir voll gefordert, erheblich mehr als in der Grundausbildung. Keine Minute war Leerlauf oder Gammeldienst. Jede Woche war eine Nachtübung. Verhältnismäßig früh kam Schnee. Wir lagen in alten kleinen Baracken. Sie hatten noch Kohleöfen, die nachts der UvD schüren und nachfeuern musste. Viele Gebäude waren aus der Kaiserzeit. Hammelburg ist das Herz der Infanterieausbildung (Munsterlager in der Lüneburger Heide der Panzertruppe, Ida-Oberstein der Artillerie). Unsere abschließende Besichtigung durch den Oberstleutnant Neubert fand bei Eis und Schnee, aber Sonnenschein statt. In Hammelburg haben wir viel gelernt – und geübt. Am Ende konnten wir mit Sturmgepäck und Gewehr ohne Schwierigkeiten 5 km im Dauerlauf zurücklegen. Ich glaube, alle von uns fanden den Lehrgang hart, aber wir fühlten uns nicht überfordert. Wir packten es und waren froh.

Kameraden – Vorgesetzte – Stimmung

Die Führung der Bundeswehr hatte damals ein Ziel, das sie weitgehend erreichte. Sie wollte die wehrpflichtigen Abiturienten gewinnen und mit Überzeugung in die Truppe eingliedern. Fast alle Abiturienten nahmen das Angebot an und wurden Reserveoffizier. Viele spätere APO-Leute oder Mitglieder des Kommunistischen Bundes Westdeutschlands (KBW) waren Reserveoffiziere. Ein Beispiel ist der Winfried Nachtwei, der schließlich Bundestagsabgeordneter der Grünen und deren sicherheits- und abrüstungspolitische Sprecher wurde. Auf einer Bundeswehrtagung lernte ich ihn als Vortragenden kennen. Die Lebensläufe solcher Menschen sind äußerst aufschlussreich. Man sollte sich das ruhig einmal im Internet anschauen.[34]

Schon während der Grundausbildung war plötzlich der Befehl gekommen, dass alle Rekruten mit Abitur an einer mehrtägigen Tagung teilzunehmen hatten. Es ging in die schöne Jugendbegegnungsstätte Volkersberg bei Bad Brückenau in der Rhön. Die Hin- und Rückfahrt auf den Unimogs war nicht nur kalt, sondern vor allem ungesund. Die Abgase des Fahrzeugs sind ständig in die mit Planen überdachte und mit Sitzen versehene Ladefläche eingedrungen. Dabei waren diese Unimogs die üblichen Mannschaftstransportfahrzeuge für die PzGren (mot)

[34] Winfried Maria Nachtwei: Katholisch aufgewachsen, Reserveoffizier, Kommunistischer Bund Westdeutschland, Studienrat, Internationalismus- und Friedensbewegung, friedenspolitischer Sprecher der Grünen als MdB.

(= Panzergrenadiere motorisiert), die keine Schützenpanzer hatten. Offensichtlich war nie erprobt worden, wie es sich anfühlt, wenn man als einfacher Soldat auf dieser Ladefläche über größere Strecken befördert wird. Ab und zu mussten die Fahrzeuge anhalten, weil es einigen von uns schlecht geworden war. Die Abgase waren fast unerträglich.

Doch die Veranstaltung in Volkersberg war sehr gut. Das sagten alle. Wir waren 50 oder mehr Soldaten der 12. Division. Es wurden sehr spannende Vorträge gehalten, es gab lebhafte Diskussionen. Einige französische Offiziere, die Deutsch sprachen, waren eingeladen. Ich erinnere mich an einen jungen Leutnant, dessen Muttersprache flämisch war, weil er aus der Nähe von Dünkirchen kam. Zum ersten Mal lernte ich dort auch den aus dem Elsass stammenden Oberst der französischen Armee Louis Théodore Kleinmann (1907 - 1979) kennen. Später, als Reservist bin ich ihm noch öfter begegnet. Seine Muttersprache war Elsässer-Deutsch. Und so hielt er oft anschauliche und packende Vorträge bei deutschen Soldaten und Reservisten. Ich weiß nicht, ob es in Volkersberg war, aber ich erinnere mich gut an seinen Vortrag über den Vietnam-Krieg. Dort war er einige Jahre eingesetzt. In Volkersberg sprach er über ein abstraktes Thema. Dabei ist mir etwas aufgefallen. Er war aus meiner Sicht ganz im Geiste des französischen Denkens erzogen. Wie der große französische Philosoph René Descartes (1596-1650) dachte er cartesianisch, d. h. von oben nach unten, ableitend (deduktiv). Er stellte eine übergeordnete These auf, und aus dieser leitete er alles Folgende ab. Ich beobachtete das damals kritisch.

Wir Deutschen und auch ich denken zunächst mehr eindringend (induktiv). Wir schauen in die Wirklichkeit und versuchen, die unterschiedlichen Erkenntnisse und Erscheinungsformen zu ordnen.[35] Daraus bilden wir dann langsam ein System, das sich von unten nach oben aufbaut. Karl Popper sagte einmal, dass letztlich nicht geklärt sei, welche Denkweise oder Methode erfolgreicher sei. Erfindungen würden mit beiden (induktiver und deduktiver) Arbeitsweisen gemacht. Manchmal komme einem auch ganz unvermittelt, spontan ein guter Gedanke, ohne dass man weiß, wie es geschah. Wie dem auch sei, bei dem Vortrag vom Oberst Kleinmann ist mir zum ersten Mal dieser Unterschied ganz deutlich geworden. Und ich dachte bei mir: „Von Sprache und Mentalität ist er ein Alemanne wie die Südbadener und die Schweizer. Doch sein Denken ist Französisch.“ – Ich bin lebenslang beim „eindringenden“ (induktiven) Vorgehen und Denken geblieben. Ich meine, dass ich damit gut gefahren bin. Es geht auch von der erlebten Praxis aus.

Der Oberst Kleinmann war nach meiner Einschätzung nicht nur ein guter Redner, ein beeindruckender Offizier, sondern auch eine wohlwollende und menschliche Persönlichkeit. Bei der späteren Reservistenarbeit in Heidelberg mit meinem

[35] So wurden z.B. bei Schmeil die vielen Tier- und die Pflanzenarten untersucht und geordnet.

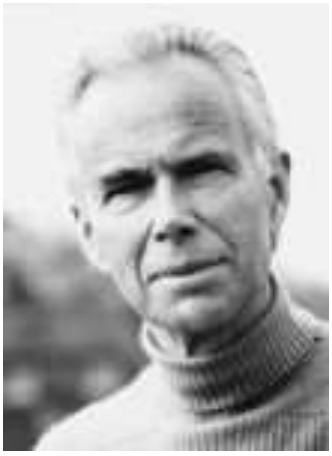
väterlichen Freund, dem Oberstleutnant Dr. Alfred Bopp, konnten wir ihn für Vorträge gewinnen. Und dort durfte ich auch einige persönliche Gespräche mit ihm führen. Er überzeugte mich. (Bei mir dachte ich oft: Der Mann hätte verdient, General zu werden.)

Während ich dies nun schreibe, habe ich noch einmal im Internet nach ihm geschaut. Kleinmann war 1945 und 1946 Stadtkommandant im französisch besetzten Mainz. Dort hat er maßgeblich am Wiederaufbau der Johannes-Gutenberg-Universität mitgewirkt. Er wurde deshalb später zum Ehrenbürger der Universität ernannt. Und noch etwas hat der verständige und kluge Oberst gemacht. Schon im Oktober 1945 rief er die Mainzer Fasnachter, die drei Vorstände der Mainzer Karnevalsvereine, zu sich. Er fragte, ob sie die Fasnacht feiern wollten. Dazu forderte er sie auf. „Die drei Herren waren erstaunt über den Vorschlag und äußerten Bedenken, ebenso wie der anwesende Bürgermeister Emil Kraus. Kleinmann entgegnete, dass er die Fasnacht aus persönlicher Erfahrung kenne und dass gerade im Hinblick auf die Trostlosigkeit der Verhältnisse ein Ventil von Nöten sei, das dem Lebensmut der Mainzer Bevölkerung ein Ansporn sein sollte, bestehendes leichter zu überwinden.“ Die Fasnacht wurde gefeiert; und beim ersten Mainzer Weinmarkt 1946 sorgte Kleinmann dafür, dass 100.000 Liter Wein zur Verfügung standen. Mit dem Überschuss von 60.000 Reichsmark (heute rund € 200.000) aus dem Erlös des Weinmarktes wurde der Mainzer Verkehrsverein, der u.a. die Weinmärkte organisierte, wieder gegründet.[36] – Doch zurück nach Volkersberg.

Einen weiteren Vortrag hielt der General Wolf von Baudissin. Er hatte die neuen Grundsätze der „Inneren Führung“ mit dem „Staatsbürger in Uniform“ maßgeblich ausgearbeitet. Der Baudissin war in meinen Augen ein etwas glatter Mann. Mehr geschmeidiger Politiker als aufrechter Soldat. Ich hatte das Gefühl, dass er bei seinen Äußerungen sehr darauf achtete, dass er gut ankam. So ich fragte mich: „Was denkt er wirklich? Glaubt er alles, was er sagt?“ Beim Kleinmann wären mir diese Fragen nie in den Sinn gekommen. Der stand voll hinter seinen Worten, sprach mit Einsatz und ohne falsche Vorsicht. Baudissin war mir auch zu abgehoben, zu theoretisch. Ich wollte es ganz lebens- oder truppennah. Ich glaube, deswegen hat der Baudissin die meisten Offiziere, die ich kennenlernte, nicht überzeugt. Der Ansatz des „Staatsbürgers in Uniform“ ist sehr richtig. Aber ich meine, die Schweizer haben ihn ohne viel Drumherum-Gerede von alters her schlicht verwirklicht. Der Baudissin theoretisierte dagegen über Hierarchien, Mitbestimmung und Gewerkschaften in der Bundeswehr. Er mag das gut gemeint haben, aber er wurde nicht verstanden. Ich habe das oft von Offizieren gehört: Baudissins Theorien waren für sie Schall und Rauch.

[36] Wikipedia, Louis Théodore Kleinmann

Bei mir ist noch etwas dazugekommen. Den vortragenden Baudissin da vorne betrachtete ich mit großem Abstand, mit den Augen eines Dialekt sprechenden Süddeutschen. Und der Baudissin war bis in die Haarspitzen preußisch-aristokratisch, wie aus dem Bilderbuch. „Un' jetzt red der so daher", würde ein Bayer sagen. „Wolf" hieß er mit Vorname. Und da gibt es ein uraltes deutsches Märchen, in dem der Wolf Kreide frisst und sich als Großmutter verkleidet. Später lerne ich sehr gut den Oberstleutnant Dr. Alfred Bopp kennen. Er war der erste badische Ritterkreuzträger, weil er als KpChef mit einem kleinen Stoßtrupp die Maginotlinie aufgebrochen hatte. Erst spät hat er mir das einmal erzählt. Er war ein urgemütlicher, kleinerer und ein bissel beleibter Badener, der Pfeife rauchte und gern Rotwein trank. Ein Gegenentwurf zum Baudissin. Und der Alfred Bopp aus Karlsruhe behauptete stocksteif: „Der Baudissin war als Leutnant der größte Schleifer im Potsdamer Grenadierregiment. Dem glaub' ich gar nix." Ich weiß es nicht. Jedenfalls trat der Baudissin als erster General der Gewerkschaft, später der SPD bei und wurde Friedensforscher. Das Internet zeigt ihn in beiden Rollen.



General Wolf Graf von Baudissin

Nun gibt es bei den Nordlichtern – öfters als bei uns viel bodenständigeren Süddeutschen – Leute, die immer ganz oben auf der Welle des Zeitgeistes reiten, Übersoll-Erfüller. Und vor dem Zeitgeist, liebe Leser, muss ich euch als geschichtlich denkender Mensch eindringlich warnen. Der Zeitgeist übertreibt, politisch einmal nach rechts und dann nach links, nach unten bis zum Hexenwahn und nach oben bis zu den Schein-Heiligen. Durchstreift im Geist die Jahrhunderte! Da fällt mir ein Ausspruch ein, den der Schweizer Carl Jacob Burckhardt dem französischen Staatsmann Richelieu (1585 - 1642) in den Mund legt: „Politik heißt, die Notwendigkeiten des Lebens gegen den Zeitgeist durchzusetzen." Den Zeitgeist von den Notwendigkeiten des Lebens zu unterscheiden, ist die große Herausforderung und Aufgabe eines Staatsmanns. Dazu braucht er vor allem Wahrhaftigkeit und Wirklichkeitssinn. Dabei sind persönliche Eitelkeit und stromlinienförmige Anpassung Gift.

An die übrigen Vortragenden in Volkersberg erinnere ich mich leider nicht. Im Gedächtnis geblieben sind mir allerdings einige Pausengespräche. Mit dem jungen französischen Offizier von Dünkirchen und meinem aufgeweckten Kameraden Peter Schick (Name geändert) aus dem Versorgungsbataillon 366 in Walldürn fanden sehr angeregte Unterhaltungen statt. Der französische Leutnant war wohl der Ordonanzoffizier vom Oberst Kleinmann. Mit Peter Schick habe ich mich später immer wieder unterhalten und gut verstanden, obwohl er in einem anderen Bataillon diente. Er war wie ich aus Heidelberg, aber etwas unbekümmerter. Er erinnerte mich sehr an einen meiner Vettern. Der war immer freundlich-fröhlich, hatte gute Laune. Auch sein Aussehen war so, dass er bei den Mädeln sehr gut ankam. Für die damalige Zeit ist der Peter dabei sehr weit gegangen und konnte das im persönlichen Gespräch auch anschaulich, aber nicht unanständig schildern. Mit Bedauern berichtete er von einem Kameraden in seinem Bataillon, bei dem es dumm gelaufen war. Wir beide kannten ihn. Er rannte samstagmittags ganz schnell durch Kasernentor, um zu Frau und Kind zu kommen. Dem Peter hatte er sich anvertraut. Nur einmal hätten es die beiden gemacht; und dann sei schon ein Kind gekommen. Ja, so war das in jener Zeit.

Beim Volkersberger Lehrgang erinnere ich mich an einen weiteren Kameraden. Er kam auch von den Blauen (Versorgungsbataillon 366) in Walldürn. Es war der Schindler (Name geändert) aus Wertheim. Er war das Gegenteil vom Peter Schick. Der erste Eindruck, den er auf mich machte, war ungünstig: „Braver, langweiliger und guter Schüler“ Tatsächlich war er evangelischer, pietistischer Bildungsbürger – und dann noch bei den verschlafenen „Schmiernippeln“. Das war der Peter auch, aber es kommt immer auf die Person an. In Volkersberg und danach war ich zum Schindler nicht freundlich. Erst beim Unterführerlehrgang in Hammelburg lernte ich ihn schätzen. Damit kommen wir zum eigentlichen Thema.

Ich hatte einen VW-Käfer und das wusste der Schindler. So fragte er mich ganz höflich, ob ich nicht ihn und seinen Seesack nach Hammelburg zum Unterführer-Lehrgang mitnehmen könnte. Er wohne in Wertheim, das läge auf dem Weg dorthin. Wir könnten dann bei ihnen daheim zu Mittag essen, meinte er. Mit etwas Zurückhaltung willigte ich ein. „Soldaten müssen ja gute Kameraden sein!“ Zu meiner Überraschung unterhielten wir uns auf der Fahrt nach Wertheim bestens. Er war gar nicht langweilig, wie ich befürchtet hatte. Gut erinnere ich mich an seine Familie. Er hatte ein oder zwei Schwestern und eine wohl alleinstehende Mutter, möglicherweise eine Kriegerwitwe. In einer engen Gasse der Altstadt bewohnten sie eine schlichte, kleine, sauber aufgeräumte Wohnung. Es war wirklich alles evangelisch und pietistisch. Vor und nach dem Essen beteten wir. Die Mahlzeit war einfach, aber „recht“, wie die ebenfalls pietistischen Schwaben sagen würden.

Mit dem Schindler habe ich mich dann während des Unterführerlehrgangs in Hammelburg bestens verstanden, wir wurden geradezu Freunde. Ich erinnere mich noch an einen gemeinsamen Nacht- und Orientierungsmarsch. In Gruppen zu zwei Mann mussten wir viele Stationen ablaufen. Dabei unterhielten wir uns so gut, dass wir fast etwas zu langsam waren. Durch dieses und ähnliche Erlebnisse habe ich mir abgewöhnt, Menschen nach dem ersten Eindruck zu beurteilen. Auch später als Vorgesetzter war ich mir immer bewusst, dass in vielen Leuten weit mehr steckt, als man zunächst glaubt. Im Unterschied zu meiner Frau Birgit traute ich mir keine großen Menschenkenntnisse mehr zu. Ich sage immer: „Was die Leute können, wie sie sind, das merke ich erst, wenn ich mit ihnen eine Zeit lang gearbeitet habe." So nehme ich von jedem zunächst das Beste an und bin dabei viel öfter gut als schlecht gefahren.

Hammelburg liegt so 40 km nördlich von Würzburg (Luftlinie) in den Ausläufern der Rhön. Wir sind Anfang November angekommen. Ich habe trübes, unangenehmes Wetter in Erinnerung. Das kleine Städtle machte auf uns keinen einladenden Eindruck. „Der Standort liegt am Arsch der Welt", sagten die Soldaten. Hammelburg hat aber einen unglaublich großen Truppenübungsplatz. Ein Berufsoffizier lobte bei irgendeiner Gelegenheit damals Hammelburg. Er meinte, er läge mitten in Deutschland, im grünen Herz. Von hier sei es zu fast allen großen Städten Deutschlands gleich weit. Ich schüttelte da nur den Kopf und dachte bei mir: „Man kann alles schönreden."

Schon Ende des 19. Jahrhunderts waren dort die ersten Kasernen errichtet worden. Die Truppenunterkünfte lagen etwas verstreut und weitläufig im Lagerbereich. Es gab da auch noch Hallen, die früher Pferdeställe waren. Irgendwann erzählte ein Kamerad, der aus Oldenburg war, von seinem Großvater. Der hätte als preußischer Infanterist von Oldenburg bis nach Hammelburg marschieren müssen, um dann an Manövern teilzunehmen.[37] Hammelburg ist bis heute die zentrale Ausbildungsstätte für die Offiziere und Unteroffiziere der Infanterie. Als Reservist habe ich den Einführungslehrgang für die Heimatschutztruppe, den KpChef-Lehrgang und den BtlKdr-Lehrgang an der „Kampftruppenschule I" in Hammelburg gemacht.

Während dieses Unterführerlehrgangs war nun unsere Truppenunterkunft ein einstöckiger Altbau aus der Kaiserzeit. Die Kohleöfen musste nachts der Unteroffizier vom Dienst (UvD) nachfeuern. Und dieser Winter 1962 auf 1963 war saukalt. Wir mussten die meiste Zeit mit weißen Schneehemden im verschneiten Gelände unsere täglichen Gefechtsübungen machen.

[37] Im Jahr 1867 trat Oldenburg dem Norddeutschen Bund bei und schloss eine Militärkonvention mit Preußen. Danach wurde das oldenburgische Militär in das preußische Heer überführt.

Unser Lehrgang hatte Kompaniestärke und auch meine Walldürner Kameraden, die Reserveoffiziere werden sollten, waren dabei. Doch wir wurden gut gemischt und in meinem Zug war kein Walldürner, nur der Schindler. Gut erinnere ich mich an zwei „rote Hessen“. Es waren der Herbert und der Bruno (Namen geändert). Der Bruno war mein Stubenkamerad auf einer Zweimannstube. Wir aus dem Badischen waren keine Roten oder Linken. Doch der Herbert und der Bruno fielen gleich durch ihre linken Sprüche auf. Während wir Badener nicht parteipolitisch redeten, waren die beiden Hessen bekennende SPD-ler. Da hielt ich mich dann auch nicht zurück, sondern beteiligte mich schon, wenn sie irgendwelche Parolen losließen, die mich nicht überzeugten. Der Bruno war groß und ein kleines bissel überdreht. Ich meine, er sagte einmal, er hätte eine Schilddrüsenüberfunktion. Schnell und viel gesprochen hat er jedenfalls. Doch als Stubenkameraden vertrugen wir uns nach kurzer Zeit wirklich gut. Der Bruno war ein kluger Kopf. Sein Vater war in Frankfurt Professor, ich meine für Medizin. Auch seine Mutter war, wenn ich mich nicht irre, Ärztin. Leider waren seine Eltern geschieden. Das war damals eine Seltenheit. Der Bruno tat mir deshalb leid. Er verhehlte auch nicht, dass die Scheidung für ihn unerfreulich war. Und so schrieb er eben an seine Mutter und seinen Vater getrennte Briefe.

Gerade weil wir in vielem unterschiedlicher Meinung waren, haben wir uns viel, rege und nicht oberflächlich unterhalten. Vielleicht kann ich euch das an einem Beispiel verdeutlichen. Jeder von uns öffnete sich dem anderen gegenüber ziemlich weit. Dabei hatten wir Respekt vor einander, da jeder ganz gut begründen konnte, warum er eben so oder anders dachte. Ich hatte in unserem Militärgebetbuch das Lieblingsgebet des Prinzen Eugen entdeckt. Es war über zwei Druckseiten lang und überzeugte mich vor allem durch die darin ausgedrückte Ethik. So heißt es z.B. an einer Stelle: „Mache mich weise in meinen Entschließungen, standhaft in Gefahren, geduldig in Widerwärtigkeiten, demütig im Glück.“ Da ich die vielen aufgezählten Werte richtig fand, wollte ich einfach wissen, wie der Bruno darüber dachte. Ich bat ihn einmal, den Text durchzulesen. Das tat er vom Anfang bis zum Ende. Doch dann sagte er nichts dagegen und nichts dafür. Er spottete auch nicht, was ich gut fand. Ich hatte den Eindruck, dass das einfach nicht seine Probleme waren. Er machte sich über so etwas wohl keine Gedanken. Er war sehr nach außen gerichtet; extrovertiert sagen die Psychologen.

Uns Walldürner Reserveoffiziersanwärter hat eine Geschichte besonders getroffen. Unser Kamerad Werner ist beim Lehrgang durchgefallen. Er war einer der ganz wenigen. Wir konnten es alle nicht verstehen. Doch er hatte als Gruppenführer einen ganz sonderbaren Uffz, dessen Namen ich nicht mehr weiß; den ich „Ranger“ nennen will. Der Werner war im Sudetenland geboren und ich war einige Male bei ihm daheim. Seine Eltern waren ehrliche, einfache Leute, aber fleißig und für Heimatvertriebene, die alles verloren hatten, recht erfolgreich. In einem Hochhaus am Ende der Heidelberger Römerstraße hatten sie erst eine,

dann zwei Eigentumswohnungen. Der Werner erzählte mir dann, wie er das Nichtbestehen des Lehrgangs mit seinem Vater besprochen hatte. Der machte ihm keinerlei Vorwürfe, sondern sagte: „Ich weiß, dass du ehrgeizig bist. Du wirst alles schon schaffen.“ Und hier muss ich die Bundeswehr wirklich loben. Der Werner durfte ein zweites Mal auf einen Unterführerlehrgang. Den hat er dann bestanden; und er ist zusammen mit uns anderen am 01.01.1964 zum Leutnant befördert worden.

Doch was war das für ein Gruppenführer, der dem Werner so ungerecht den Fuß gestellt hat? Zum Glück hatte ich einen ganz normalen Gruppenführer, an den ich mich gar nicht mehr erinnern kann. Doch der Ranger ist mir in Erinnerung. Er hatte seine Haare wegrasiert und eine Glatze. Er machte einen auf starken Mann und auf Einzelkämpfer. Heute würde ich sagen, er vermittelte den Eindruck eines frühen Rechtsradikalen. Was mich an ihm besonders störte, war sein stumpfer und sturer Militarismus. Er war – aus meiner Sicht – dumm und wollte von uns Unterwürfigkeit; und genau das bekam er von mir nicht. Einmal hat er das bei mir ganz offensichtlich und erfolglos versucht. Irgendwas gefiel ihm nicht; und da gab er mir den Befehl: „Auf den nächsten Baum, Marsch! Marsch!“ Der Baum war niedrig und hätte erklettert werden können; doch ich dachte nicht daran. Ich schaute ihn an und schaute dann mit Stirnrunzeln zum Zugführer, da meinte er: „Ich weiß schon, Sie sind renitent! Über mich können Sie aber keine Meldung schreiben. Den Gefallen mache ich Ihnen nicht. – Wegtreten!“ Sein Befehl war eindeutig gegen die Dienstvorschriften, rechtswidrig. Ich konnte mir ein etwas überlegenes Grinsen nicht verkneifen. Wer befiehlt und sich nicht durchsetzt, der macht sich lächerlich.

Letztlich weiß ich nicht, warum ich mit dem Ranger aneinander geraten bin. Denn er war ja nicht mein Gruppenführer. Doch mein Walldürner Kamerad Wilfried sagte einmal zu mir: „Der Ranger hot e Sauwut uff dich. Er fühlt sich vun dir net respektiert. Du därfsch’s em [ihm] halt net zeige.“ Er hatte wohl wie der Hauptfeldwebel Breit gemerkt, dass ich ein völlig anderes Verständnis vom Soldatentum hatte.

Aus meiner Sicht wollte er seine Unterlegenheitsgefühle durch gespielten Kampfgeist überwinden oder verdecken. Nicht einmal da ließ ich ihm zum Zug kommen. In Hammelburg war ich nach kurzer Zeit in einer besonders guten körperlichen Verfassung. Rund 5 km mit Sturmgepäck und Gewehr ging es fast täglich im Laufschritt zu unserem Einsatzort auf dem großen Truppenübungsplatz. Ich war etwa der Drittgrößte in unserer Gruppe. Und da wendete ich einen einfachen Trick an. Ich bin immer hinter dem Gruppenführer hergelaufen. Ich sagte mir: „Solang der noch einen Schritt vor den anderen setzt, tu ich das auch.“ Und das klappte gut. Bei einem Dauerlauf zurück in die Kaserne wurde unsere Gruppe einmal vom Ranger geführt. Und da machte ich das Gleiche. Zum Schluss war ich ganz allein hinter dem Ranger. Er war vor mir, und ich trippelte

hinter ihm her. Die ganze übrige Gruppe hatten wir weit abgehängt. Da lachte ich und rief zu ihm: „Na, ich bin dran geblieben!“ Das hat er falsch verstanden. Er meinte, wir könnten sofort um die Wette rennen. Er setzte sofort zum Spurt an, da musste ich nur lachen. Zum einen hatte ich Sturmgepäck und Gewehr, während er völlig unbepackt war. Zum anderen hatte ich keinerlei Lust, mich mit ihm zu messen oder mit ihm zu konkurrieren.

Als Zugführer hatten wir einen jungen Leutnant. Er war aus der Eifel und sprach mit etwa hoher Stimme ein schönes Rheinisch. Wenn etwas schlecht war, dann sagte er immer: „Das ist Pupes.“ Deshalb hatte er schnell den Spitznamen „der Pupes“. So im Laufe des Lehrgangs hatte ich den Eindruck, dass mich der Pupes mit gewissen Vorbehalten betrachtete. Ich konnte mir vorstellen, dass der Ranger gegen mich Stimmung machte. An meinen sportlichen oder militärischen Leistungen konnte es nicht liegen.

Doch einmal habe ich dem Pupes richtig Respekt eingejagt. In unserem Hörsaal hing an der Seite eine große Landkarte von Deutschland. Auf ihr waren unglaublich viele Jahreszahlen eingetragen. Von Anfang an habe ich sie mir immer wieder angeschaut, und ich wusste auch, worum es ging. Da stand z.B. bei Prag „Weißer Berg“ und daneben die Jahreszahl 1620. Selbstverständlich wusste ich, dass das der Hinweis auf die Schlacht am Weißen Berg war, in der der Pfälzer Winterkönig Friedrich V. von den kaiserlichen Truppen geschlagen und aus Böhmen verjagt worden war. Und die Zahl 1628 neben Stralsund sagte, dass in diesem Jahr Wallenstein vor der Stadt lag. Wenn mich der Unterricht langweilte, dann habe ich oft auf diese Landkarte geschaut. Wenn mir eine Jahreszahl unbekannt war, dann habe ich sie im Plötz „Auszug aus der Geschichte“ nachgesehen. Dieses Geschichtsbuch war wie immer unten in meinem Seesack verstaut.

Eines Tages meinte der Pupes: „Wer kann denn hier auf der Landkarte einige Zahlen erklären?“ Ich meldete mich und hielt dem Lehrsaal einen recht spannenden Geschichtsvortrag. Alle staunten und klopften am Schluss kräftig Beifall. Am meisten staunte der Pupes. Und als er mich dann zum Schluss des Lehrgangs verabschiedete, da war er recht freundlich und meinte: „Ich wünschen Ihnen alles Gute! Sie kann ich mir gut einmal als Geschichtsprofessor vorstellen.“ Das war freundlich gemeint, aber damals überhaupt nicht meine Absicht. Ich wollte immer noch Berufsoffizier werden, was ich natürlich nie sagte. Aber irgendwie haben der Pupes und ich uns gegenseitig beäugt. Jeder hatte vom anderen den Eindruck: „So ein richtiger Soldat ist er doch nicht.“

Bei dem Geschichtsvortrag leistete ich mir noch eine kleine Spitze gegen meinen Stubenkameraden Bruno. Er war in Stralsund geboren. Und immer hatte er gemeint, dass er aus den Ostgebieten jenseits der Oder-Neiße-Linie stammte. Als ich bei Stralsund war, sagte ich dann: „Siehst du Bruno, Stralsund liegt diesseits

der Oder, also in der DDR.“ Und ich konnte mir nicht verkneifen hinzuzufügen: „Wo man geboren ist, sollte man schon wissen.“ Der Bruno lachte, wir frotzelten uns oft.

Nach meiner Geschichtsvorstellung befürchtete ich, dass der Pupes vielleicht noch mehr an meiner militärischen Eignung zweifeln könnte. Da packte ich während der Besichtigung, die am Ende des Lehrgangs stattfand, die Gelegenheit beim Schopfe. Die Besichtigung könnte man auch als die Abschlussprüfung bezeichnen. Nicht nur die Lehrgangsteilnehmer, auch die Ausbilder werden mittelbar überprüft, ob sie den Soldaten etwas beigebracht haben. Der Oberstleutnant Neubert, den ich später als Reservist wieder traf, führte die Truppenbesichtigung durch. Er war wie all diese höheren Dienstgrade ein Weltkriegsoffizier mit beeindruckender Ordensspange. Er gefiel mir auf den ersten Blick, machte militärisch einen sehr fähigen Eindruck. Unsere Gruppe musste in einem leicht bewaldeten und welligen Gelände angreifen.

Plötzlich rief der OTL Neubert: „Gruppenführer ausgefallen!“ Wie aus der Pistole geschossen schrie ich: „Gruppe hört auf mein Kommando!“ Und dann steigerte ich mich mit allen Sinnen in diese Angriffssituation hinein. Ich gab dem MG-Schützen und den anderen die richtigen Befehle, nutze genau die Deckung, und führte ein Kommando, dass der Neubert einfach begeistert war. Ja, er wurde so mitgerissen, dass er sich plötzlich in seinem Dienstanzug, also im Blauzeug, neben mir in die Deckung und den Schnee warf. Den Grenadieren links von mir gab ich den Befehl: „Fertig machen zum Sprung!“ Dann gab ich dem MG-Schützen rechts von mir und dem rechten Teil der Gruppe den Befehl: „Feuerschutz!“ Sie hatten also auf die vor uns befindlichen feindlichen Stellungen zu schießen, die feindlichen Schützen dort in Deckung zu zwingen. Sobald das Maschinengewehr und die Schützen rechts feuerten, gab ich dem linken Flügel den Befehl: „Sprung auf, Marsch, Marsch!“ Die Männer sprangen mit mir zusammen in die nächste Deckung; – und mit uns sprang der Oberstleutnant Neubert auch in die nächste Deckung. Er wollte aus meinem Blickwinkel das Geschehen mitverfolgen. Später sagte er, dass er noch nie im Frieden erlebt habe, dass sich ein Soldat so in eine echte Kampfsituation hätte hineinversetzen, ja hineinsteigern können. Damit wusste ich: „Lehrgang bestanden.“

Beim Mittagessen nach der Besichtigung lobte mich dann der Pupes. Er meinte, ich hätte den Oberstleutnant Neubert sehr beeindruckt. Es sei klar, dass ich den Lehrgang bestanden hätte. Bis heute weiß ich nicht, ob sie mir nicht wie dem Werner den Fuß gestellt hätten, wenn ich im entscheidenden Augenblick nicht gerufen hätte: „Gruppe hört auf mein Kommando!“

Sehr freundlich verabschiedete mich dann auch unser Kompaniechef und Lehrgangsleiter, der Hauptmann Röhr. Ich habe ihn als einen zupackenden und freundlichen Offizier in Erinnerung. Allerdings hat er sich nicht viel um uns

gekümmert. Bis heute frage ich mich, warum er kaum bei uns auftauchte. Der Lehrgang lief praktisch ohne ihn. Hat er für sein Fortkommen im Dienstzimmer etwa die TF (Truppenführung) oder HDv (Heeresdienstvorschriften) studiert?

Militärischer Ausbildungsauftrag

Bisher habe ich alles aus der Sicht eines Lehrgangsteilnehmers und der Kameraden geschildert. Doch es fehlt noch der Hinweis auf den militärischen Ausbildungsauftrag. Wir wurden zu Gruppen- und Zugführern ausgebildet. Das entspricht dem Führungsauftrag der Unteroffiziere und Feldwebel. Grundsätzlich wird ja zwischen Mannschafts-, Unteroffiziers- und Offiziersdienstgraden unterschieden. Auch wer nach oben will, muss ganz unten bei den Mannschaften anfangen. Ich sagte, dass ich das gut und wichtig finde.

In diesem Zusammenhang muss man noch wissen, dass die Offiziere wiederum in drei Gruppen eingeteilt werden. Vom Leutnant bis zum Hauptmann heißen sie „Truppenoffiziere“. Sie führen Züge und Kompanien. Vom Major bis Oberst sind sie dann „Stabsoffiziere“. Auf den Schulterklappen tragen sie Eichenlaub. Sie führen z. B. Bataillone. Von der Brigade an aufwärts führen i.d.R. Generäle (Eingangsdienstgrad: Brigadegeneral). Der Sprung zum Major ist eine Hürde. Ich erinnere mich, an die Zeit beim BtlKdr. Da ist es einem Hauptmann nach mehreren Anläufen nicht gelungen, den Stabsoffizierslehrgang zu bestehen. Er ist dann zum MAD (Militärischen Abschirmdienst, Geheimdienst) gegangen. Für die meisten Offiziere endet die Laufbahn beim Oberstleutnant. Sie werden dann als BtlKdr oder in einer vergleichbaren Verwendung eingesetzt. Der Sprung zum Oberst ist nochmals für die aktiven Offiziere eine deutliche Leistung. General zu werden, ist noch viel schwieriger. (Bei der „Generalstabsausbildung“ werden wir uns darüber unterhalten. Nur 4 % der Offiziere werden dafür ausgewählt; aber 80 % der Generäle haben eine Generalstabsausbildung. Nachprüfbare Leistungen bestimmen den Weg nach oben!)

Wir waren also noch unten bei den Unteroffizieren. Doch als Offiziersanwärter hießen unsere Dienstgrade Fahnenjunker (entspricht Unteroffizier) und Fähnrich (entspricht Feldwebel). Wir hatten die gleichen Dienstgradabzeichen wie die Unteroffiziere oder Feldwebel; doch an einer Silberlitze waren wir als Offiziersanwärter zu erkennen. Vierzehn Tage nach Bestehen des Unterführerlehrgangs wurden wir zum Reserveoffiziersanwärter (ROA) und einen Monat später zum Fahnenjunker befördert.

Ein wichtiger und richtiger militärischer Grundsatz ist: Jeder muss in der nächst höheren Führungsebene mitdenken. Das bedeutet, dass wir als Gruppen- und

Zugführer ausgebildet wurden. Doch die Lagen und Aufträge fanden im Rahmen der Kompanie statt.

Wenn ich zusammenfassend zurückblicke, dann wurden wir bei diesem Lehrgang gut ausgebildet. Wir wurden auch körperlich sehr fit. Wir wurden nicht überfordert oder schikaniert. Der „Ranger“ war eine Ausnahme. Am Ende des Lehrgangs hatten wir das Gefühl, eine Gruppe und einen Zug gut führen zu können.

5. Unterführer in Kp/PzGrenBtl 362 – Februar - März 1963

Kameraden – Vorgesetzte – Stimmung

Nur zwei Monate war ich in meiner alten Kompanie als Gruppenführer eingesetzt. Danach ist es an die Heersoffiziersschule nach Hamburg gegangen. Das war mir recht. Denn ich habe nicht gern meinen bisherigen Kameraden als Gruppenführer Befehle gegeben, sie zurechtgewiesen, wenn etwas zu verbessern war. Ich bin damals zu der Überzeugung gekommen, dass es nicht richtig ist, den Mannschaftsdienstgrad ihre bisherigen Kameraden als Vorgesetzte vor die Nase zu setzen. Wir sagten auch „Du“ zueinander. Wir ROA hätten in eine andere Kp wechseln sollen. Dann wäre ich auch den Hauptfeldwebel Breit und Oberleutnant Becker los gewesen.

Trotzdem hatte ich Glück. Im Monat März des Jahres 1963 verlegte unser Bataillon in das große französische Militärlager La Courtine im Zentralmassiv von Frankreich. Wieder ging es mit dem Zug dorthin. Vorne waren die Personenwagen für die Soldaten. Hinten auf offenen Güterwagen waren unsere HS 30 und die schweren Waffen der fünften Kompanie verzurrt. Die Fahrt war unglaublich lang, etwa 2 Tage. Über Mühlhausen im Elsass und Besancon in der Freigrafschaft Burgund wäre es schneller gegangen. Doch wir wurden erstens wie ein Güterzug behandelt und außerdem ging es über Paris, wovon wir allerdings nur Güterbahnhöfe in den Vororten sahen. Frankreich ist eben ein Zentralstaat, um Paris kommt man nicht herum. Oft musste unser Zug lang warten. Nachts haben wir uns dann zum Schlafen verteilt. Einige lagen oben in den Gepäckhalterungen, andere auf dem Boden, wieder andere auf den Sitzen.

Oft hielt unser Zug an irgendeinem Dorfbahnhof in der Provinz. Dann waren wir zum Greifen nah bei den Menschen. Und so lief einmal eine Gruppe von Mädchen an unserem Zug vorbei. An diesem Tag hatte jeder zum Mittagessen auch eine Orange erhalten. Diese warf einer den Mädchen zu, sie fingen sie auf und winkten zum Dank freundlich. Und plötzlich flogen aus allen Fenstern die Orangen zu der kleinen lachenden Gruppe. – Wir Unterführer saßen bei unseren Gruppen und unterhielten uns gut mit den Soldaten. Weithin zuckelte der Zug durch eine sehr ansprechende, offene Parklandschaft. Doch über die zum Teil sehr zerfallenen Dörfer staunten die Soldaten: „Ach Gott, sin’ des Käffer“, meinte immer wieder der eine oder andere. Aber in Frankreich stehen ganz arme Dörfer in der entvölkerten Provinz den prächtigen Städten wie Dijon oder Besancon gegenüber. Doch auch diese Städte stehen im Schatten der alles überragenden Hauptstadt Paris. Das ist der Vorteil unserer Bundesstaatlichkeit und unserer

früheren Kleinstaaterei. Wir haben unzählige Residenzstädte mit Schloss, Rathaus und schöner Altstadt. Bis heute sind die Kultureinrichtungen über unser Land flächendeckend verteilt. Gut erkennbar ist der Unterschied auch, wenn wir Südtirol mit dem Trentino, dem alten Welschtirol, vergleichen. Jedes Dorf ist in Südtirol schön, der Unterschied zu den Städten ist nicht so groß. Im Trentino ist es ganz anders. Trient ist schöner und kulturreicher als Bozen, aber dafür fallen die Dörfer umso mehr ab. Es kommt noch etwas hinzu. Im romanischen Südeuropa war der Adel weithin Stadtadel. Im deutschsprachigen Raum hatten wir vor allem einen Landadel. In Frankreich hat Richelieu die Provinzen und ihren Adel entmachtet und arm gemacht. Am besten konnten Adelige dann am Pariser Königshof als abhängige Höflinge überleben. Das wirkt sich bis heute aus.

Besonders leer und entvölkert war das Zentralmassiv, wo wir schließlich den abgelegenen Truppenübungsplatz La Courtine erreichten. Zur Truppenbetreuung wurden wir einmal durch die Umgebung gefahren. Ich erinnere mich an den Besuch einer wunderschönen Burg. Außerdem gab es in diesem kleinen Städtle, dessen Name ich nicht mehr weiß, ein schönes Antiquitätengeschäft. Ich hatte das Gefühl, dass nach den Menschen auch die letzten Kunstwerke fortgeschafft wurden. Überall war eine kultur- und kunstreiche Vergangenheit zu erkennen.

Ausführlich wurden wir vergattert, uns höchst zurückhaltend gegenüber der Bevölkerung zu benehmen. Wir sollten nur in Gruppen auszugehen, wozu es gar keine Gelegenheit gab. Außerdem sei die erhebliche Deutschfeindlichkeit der Bevölkerung zu respektieren. Denn in der Nähe war der Ort Oradour. Darüber bekamen wir eine ausführliche Truppenbelehrung. Die SS-Division „Der Führer“ hatte 1944 in einem Blutbad zur Vergeltung eines Partisanenangriffs alle Einwohner des Ortes, insgesamt 642 Menschen, darunter 240 Frauen und 213 Kinder, in der Kirche niedergemetzelt und dann verbrannt.

Als ich diesen Text geschrieben habe, bin ich noch einmal ins Internet gegangen. Dort sind die erschütternden Geschehnisse um Oradour genau geschildert. Mich hat auch interessiert, wie Täter nach dem Krieg bestraft wurden. Dazu fand ich den Bericht über einen Prozess in Jahr 1953 in Bordeaux. 21 Anwesende und 44 flüchtige Angehörige einer Kp der SS-Panzerdivision wurden angeklagt. Doch 14 der Angeklagten stammten aus dem Elsass. Angeblich waren sie alle zwangsrekrutiert worden; doch bei einem konnte die freiwillige Meldung nachgewiesen werden. Auf Befehlsnotstand beriefen sich ohnehin alle. Zwei Anwesende und die 44 flüchtigen Personen wurden zum Tode verurteilt. Die Übrigen bekamen Zwangsarbeit oder Gefängnisstrafen zwischen 5 und 12 Jahren. Bei den Politikern und der Bevölkerung im Elsass lösten die Urteile leidenschaftliche Proteste aus. Zu heftigen Auseinandersetzungen kam es im französischen Parlament. Der Elsässer Pfimlin, Bürgermeister von Straßburg, mehrfacher Minister und kurz französischer Ministerpräsident sowie Präsident des europäischen Parlaments, vertrat die elsässische Sache mit Nachdruck.

In Limoges wiederum demonstrierte die Organisation ehemaliger französischer Widerstandskämpfer gegen die Milde der Urteile. Die Elsässer gingen in Straßburg gegen die unzumutbare Härte der Urteile auf die Straße. In und um Colmar läuteten die Kirchenglocken, die Fabriksirenen heulten, und es kam zu einem Proteststreik. Die christlichen Gewerkschaften riefen auf, eine Viertelstunde die Arbeit einzustellen und den öffentlichen Verkehr zum Erliegen zu bringen. Die elsässischen Bürgermeister drohten mit einem Verwaltungsstreik. Am 19.02.1953 wurde ein Amnestiegesetz mit 319 gegen 211 Stimmen im französischen Parlament angenommen. Die französischen Verurteilten wurden umgehend auf freien Fuß gesetzt. Die deutschen Verurteilten wurden kurz darauf Deutschland übergeben und dann ebenfalls freigelassen.[38] Im Jahr 1963, als wir in La Courtine übten, war das erst 10 bzw. 19 Jahre her.

Wir hatten wenig mit der französischen Bevölkerung zu tun; doch wenn es der Fall war, waren die Leute freundlich. Für eine kleinere Gruppe von katholischen Soldaten, vielleicht waren es die Unterführer, organisierte unser Truppenpfarrer eine Begegnung mit dem örtlichen Geistlichen. An den kleinen, lebendigen und freundlichen, aber recht armselig anmuteten französischen Priester erinnere ich mich gut. Wir wussten und erfuhren es noch einmal, dass es in Frankreich keine Kirchensteuer gibt, dass die Kirchen auf die Spenden der Bevölkerung angewiesen sind; und die waren offensichtlich in der verarmten französischen Provinz nicht üppig. Doch mein Eindruck war: Der Mann ist arm, aber glücklich.

Bemerkenswert ist vielleicht noch die starke Stellung der Militärseelsorge in der damaligen Zeit. Während der Grundausbildung sind wir einige Male in geschlossener Marschformation in die Walldürner Basilika geführt worden. Ich meine, dass auch die evangelischen Soldaten in die etwas kleinere und neuere evangelische Kirche marschierten. Dass einer konfessionslos war, das gab es nicht. Im Gymnasium hatte ich ein einziges Mal einen Mitschüler, der keiner christlichen Konfession angehörte.

Später war ich noch einmal im weiteren Umkreis von La Courtine. Unsere Tochter Veronika war bei einer Austauschschülerin in Tannay, in der Nähe des burgundischen Nantes. Der Vater war Elsässer und wir konnten uns gut mit ihm unterhalten. Er war Arzt und mit einer Pariserin verheiratet. Er hatte größere Weiden gepachtet und dort einige Pferde, die er mir zeigte. Er meinte zu mir: „In Frankreich kann man sehr gut leben. Es ist viel Platz, viel Natur, und mir gefällt es hier sehr.“ Das konnte ich gut nachempfinden. Seine Frau dagegen betonte bei jeder Gelegenheit mit Nachdruck, sie sei eine Pariserin. „Ist das etwas Besonderes?“ fragte ich mich jedes Mal. Ich fand sie etwas aufgedreht. Irgendwie

[38] Migge, THarryen, Das SS-Massaker von Oradour-Sur-Glane, www.Geschichsthemen.de/ Oradour .htm oder Google: Das SS-Massaker von Oradour-Sur-Glane 1944

passte sie schon weniger in die Gegend, doch sie war freundlich. Als sie uns in Heidelberg besuchte, fand sie Deutschland nicht so schön. Sie drückte es diplomatisch aus. Hier sei alles grün, so waldig; in Frankreich seien die Farben der Landschaft etwas freundlicher. Nun, jeder sieht es anders. Und es ist schön, wenn jeder seine Heimat liebt.

In Tannay nahm ich dann noch an einem schönen Grillabend mit mehreren Dorfbewohnern teil. Einer davon sprach erstaunlich gut Deutsch. Er war auch sehr freundlich, und ich fragte ihn, woher er unsere Sprache so gut könne. „Ja, ich war Kriegsgefangener in Deutschland." Nun wollte ich natürlich wissen, wie es ihm dort gegangen ist. Er meinte, es sei nicht so schlecht gewesen. Doch gegen Kriegsende sei er mit Deutschen in russische Kriegsgefangenschaft geraten. „Und das war wirklich schlecht", sagte er mit ausdrucksvollem Gesicht. Ihm sei es dann gelungen, sich als Franzose auszuweisen und nach Frankreich zurückzukehren. Doch was mit den Deutschen geschehen sei, das wisse er nicht. „Ob sie überlebten?"

Militärischer Auftrag

An die militärische Seite der Übung kann ich mich kaum noch erinnern. Doch ich wurde dort am 13.03.1963 zum Gefreiten ROA (Reserveoffiziersanwärter) befördert. Die Schulterklappen bekamen die Silberlitzen. Wir ROA waren nun fest eingeplant für die Reserveoffizierslaufbahn. Ich meine mich zu erinnern, dass wir in La Courtine vor allem mit unserem Schützenpanzern scharf geschossen haben. Aber genau weiß ich es nicht mehr.

Doch an eine Sache erinnere ich mich gut. Ich bekam den Auftrag, in der Baracke, in der die Wasch- und Toilettenanlage für unsere Kompanie war, den Sanitärbereich mit meiner Gruppe zu reinigen. Ich besichtigte die Örtlichkeit und war entsetzt. Alles war total verdreckt, verkotet. Wie sollte ich nun meiner Gruppe zumuten, diesen Scheißdreck wegzuputzen? Ich dachte mir: „Wir müssen es alle zusammen machen." Und so organisierte ich für jedes Gruppenmitglied und auch für mich eine große Klobürste und einige Wassereimer beim VU (Versorgungsunteroffizier). Kurz darauf führte ich meine Leute an den „Tatort". Zuerst einmal war allgemeines Entsetzen angesagt. An dem Entsetzen beteiligte ich mich aktiv, das sorgte für eine gemeinsame Grundstimmung. Dann machte ich mit der Arbeit den Anfang, und alle machten kurzerhand eifrig mit. Irgendwie wurde es sogar ein lustiges Spiel. Viele erfanden dazu auch passende Witze. Als wir so mitten am Arbeiten waren, Eimer mit schmutzigem Wasser vor dem Block ausleerten, ist eine Gruppe französischer Soldaten vorbeigekommen. Sie machten sich lustig, lachten und machten die Handbewegung des eifrigen

Schrubbens. Unsere Leute lachten auch und hielten sich die Nase zu. Jeder fand sich anscheinend der anderen Seite überlegen.

Nach diesem abschreckenden Ereignis will ich noch von einem angenehmen berichten. Irgendwie zur Besiegelung und Festigung der Nato-Partnerschaft wurden alle Unterführer an einem Tag ins französische Unteroffizierscasino eingeladen. Dort gab es ein angeblich ganz normales Mittagessen. Doch wir alle fanden es ausgezeichnet, ganz hervorragend. Wir bekamen einen vollmundigen und wirkungsstarken roten Landwein. Mehrere Gänge wurden aufgetischt. Wir mussten uns erheblich mehr Zeit nehmen als bei unseren Mahlzeiten. Als wir das Unteroffiziersheim verließen, waren wir alle in bester Laune, hätten fast angefangen zu singen. Den nächsten Unteroffizier, der an mir vorbei kam, hab ich dann angehalten. Mit Gesichtsausdruck, Handzeichen und mit wenigen französischen Worten wie „bon“ lobte ich das Essen. Deutlich erinnere ich mich noch daran, wie glücklich und erfreut der französische Kamerad über das Lob war. – So ist es eben, jede Nation und jede Armee hat ihre Stärken und Schwächen. Wenn jeder von den anderen das Beste übernimmt, dann kann Europa nur gut werden.

6. Die Heeresoffiziersschule (HOS) – April bis Juni 1963

Ziel der Ausbildung an der HOS war das Erlernen der Grundsätze der Taktik. Nach Clausewitz ist Taktik die Lehre vom Gebrauch der Streitkräfte im Gefecht. Wir sagten: Taktik ist Führung des Gefechts mit den verbunden Waffen. Dies wurde im Rahmen eines Btl gelehrt und anhand von Lagen geübt. Das Btl ist die unterste Einheit, die zur selbständigen Führung eines Gefechts befähigt ist.

Dagegen ist Strategie die Lehre vom Gebrauch des Gefechts zum Zwecke des Krieges. „Der Krieg hat den Sieg nur als Mittel zum Zwecke des Friedens." Der Friede ist somit das oberste strategische Ziel. Alles klar? Alles nach Clausewitz!

Kameraden – Vorgesetzte – Stimmung

Im März 1963 wurden wir zum Bataillonskommandeur Major Dr. Kuppinger gerufen. Wir, das waren der Harry, der Hermann, der Ronald, der Wilfried und ich. Der Werner war nicht dabei. Er musste den Unterführerlehrgang noch einmal machen und kam, wie ich meine, später auf die HOS Hannover. Er wurde aber gleichzeitig mit uns zum Leutnant befördert. Das fanden wir alle sehr fair von unseren Vorgesetzten. Die Gespräche beim Kommandeur fanden immer in der gleichen Art statt. Wir standen in seinem mittelgroßen Dienstzimmer im Halbkreis vor ihm. Er bemühte sich stets um ein militärisches Hochdeutsch. Das gelang ihm auch, wenn er nicht gerade von seinem Urlaub aus dem nordbadischen Neulußheim zurückgekehrt war. Er eröffnete uns, dass es jetzt ernst mit uns werde. Wir sollten auf die Heeresoffiziersschule (HOS). Er fügte hinzu: „Ich wünsche, dass sie jetzt junge Herren werden!" Zur Auswahl gab es drei HOS, und zwar in München, Hannover und Hamburg. Er fragte uns, wo wir hinwollten. Wie aus einem Mund sagten wir sofort: „München!". Da lachte er und meinte: „Das würde euch so gefallen. Ihr kommt alle nach Hamburg!"

Wir atmeten tief durch. Keiner außer dem Ronald war je dort gewesen. Der Ronald stammte aus Danzig und hatte in Schleswig-Holstein Verwandte. Aber auch er wollte nicht so weit in den Norden. Denn er hatte ein festes Verhältnis mit seiner Gerlinde, die er später auch heiratete; aber nach vielen Jahren ließen sich die beiden leider wieder schieden. Ein festes Verhältnis hatten auch der Hermann und der Wilfried. Ich sagte hinterher: „Hamburg ist immer noch besser als Hannover. Da wären wir ja ganz in der Wüste oder in der flachen Heide."

Kurze Zeit später bekam jeder von uns einen Marschbefehl zur Douaumont-Kaserne in Hamburg-Wandsbek. Die Kaserne hatte einen ganz traurigen Namen. Sie hieß nach dem Fort Douaumont der Festung Verdun. Unter größten Verlusten wurde das Fort im Ersten Weltkrieg von den Deutschen gestürmt. Aber auch das war nutzlos. Das Gebeinhaus dort enthält die Gebeine von 130.000 deutschen und französischen Soldaten. Für mich ist der Name Douaumont ein Sinnbild der Sinnlosigkeit und Unfähigkeit. Doch darüber machten wir uns keine Gedanken.

Unsere Seesäcke mit Uniformen und Ausrüstung gaben wir bei der Bundesbahn auf. Dann fuhren wir fünf wohl an einem Samstag- oder Sonntagmorgen im Fiat 500 vom Harry und in meinem grünen VW-Käfer Richtung Norden. Die Höchstgeschwindigkeit mit unseren Fahrzeugen war so zwischen 100 und 120 km/h. Die Autobahnstrecke dorthin war verdammt lang. Wir „Ledigen“, der Harry und ich, sind in dem ganzen Vierteljahr kein einziges Mal von Hamburg heimgefahren. Der Wilfried und der Ronald nur wenige Male und der Hermann – wie ich mich erinnere – recht oft. Wir erkundeten an den Wochenenden Schleswig-Holstein und waren erstaunt, wie schön es dort ist.

Die Douaumont-Kaserne war eine große, alte Truppenunterkunft aus der Kaiserzeit. Doch es war dort ordentlich, und wir hatten Zwei-Mann-Stuben. Mein Stubenkamerad war der Ronald aus Walldürn. Eines Tages lag auf unserem Stubentisch ein Zettel. Ronald solle zu einer bestimmten Uhrzeit ins Geschäftszimmer kommen, ein Herr wolle ihn sprechen. „Komischer Zettel“, sagten wir beide. Nach dem längeren Gespräch kam Ronald etwas angespannt und mit trockener Heiterkeit auf die Stube. Der Herr war vom MAD (Militärischer Abschirmdienst). Das Erste, was Ronald sagte, war: „Die wissen verdammt viel. Eigentlich alles.“ Was war passiert? Ronald war ein früher Linker. Er war bei Ostermärschen und hatte mit der Friedensbewegung auch gegen die Bundeswehr demonstriert. Das hatte der MAD beobachtet und ihn erkannt. Er habe ein ganz offenes Gespräch mit dem Geheimdienstler geführt, den er nicht schlecht fand. Seiner Laufbahn hat das nichts geschadet. Er wurde immer mit uns befördert. Das habe ich sehr gut gefunden und der Bundeswehr hoch angerechnet. Eine Vorsichtsmaßnahme wurde eingebaut. Er bekam zunächst nicht die höchste Geheimhaltungsstufe; musste noch einmal überprüft werden. Das muss o.k. gewesen sein. Denn als Reservist ist er als erster von uns zum Hauptmann befördert worden. Wir besuchten ihn; da hing „zufällig“ an der Garderobe seine Dienstjacke mit den drei Sternen. Wir staunten und gratulierten. Später war der Ronald der Allereifrigste von uns Reserveoffizieren. Im Reservistenverband machte er fast jeden Vergleichskampf mit. Er scharte eine kleine, recht schlagkräftige Truppe um sich, die manchen militärischen Wettkampf gewann.

Der Lehrgang war einem Bataillon nachgebildet. Unser Lehrgangsleiter war daher ein Oberstleutnant. Er war ein Schlesier, deshalb möchte ich ihn hier „Krause“

nennen.[39] Ein Hörsaal hatte nicht ganz Zugstärke; nach dem Foto in meinem Album waren wir 24 Fahnenjunker. Doch die taktische Aufgabe war, ein Btl zu führen. Das mussten wir lernen. Der Hörsaaloffizier war im Rang eines KpChefs. Es war bei uns der Oberleutnant Molsen. An den Namen und an seine Person erinnere ich mich noch gut. Er führte und unterrichtete uns. Der Ronald und ich waren beim Molsen, die andern Walldürner in anderen Hörsälen.

Wir fünf Süddeutschen kamen uns recht verloren vor. Denn außer uns gab es im Lehrgang nur noch einen Schwaben, den Stechele (Name geändert). Alle übrigen waren Nordlichter, und zwar echte. Das war für uns schon gewöhnungsbedürftig. Außer dem aus Danzig stammenden Ronald sprachen wir alle unseren Dialekt. Und ich erinnere mich, dass ich einmal zusammen mit dem Wilfried in meinem grünen VW zwei norddeutsche Lehrgangsteilnehmer in die Innenstadt mitgenommen habe. Der Wilfried saß vorne neben mir und wir unterhielten uns ganz normal. Da kamen die beiden auf den Hintersitzen nicht mehr aus dem Staunen. Mich waren sie ja gewöhnt. Doch der eine sagte: „Wenn zwei so miteinander reden, das klingt ganz ungewöhnlich."

Im Großen und Ganzen haben wir uns dann nach einiger Zeit an die norddeutschen Kameraden gewöhnt, und die sich an uns. Doch mit einem ganz großen, grobschlächtigen Hörsaalkameraden bin ich immer wieder einmal aneinander geraten. Ich meine, wir sagten zu ihm „Bommel". Ich fand ihn ganz stumpf und stur. Für mich bestätigte er alle Vorurteile, die man so kennt. Ich erinnere mich, dass ich einmal unseren Hörsaal-Zug führen musste. Ein Vorgesetzter war nicht dabei. Und der Bommel ärgerte mich aus dem Zug heraus mit dummen Sprüchen. Da bin ich fast aus der Haut gefahren, auf ihn zu gerannt und habe ihn angebrüllt: „Du Rotzlöffel! Von dir loss ich mich net verarsche, wenn ich de Zug führ." Über den Ausdruck Rotzlöffel lachten alle. Und über meinen Wutausbruch ist der Bommel echt erschrocken.

Während ich mit allen anderen nach einiger Zeit gut auskam, blieb das Verhältnis zum Bommel immer schwierig. Das merkte auch unser freundlicher und irgendwie recht lustiger Hörsaaloffizier Molsen. Als wir einmal in der Lüneburger Heide beim Festungsbau Holz sägen mussten, befahl er: „Der Süddeutsche und der echte Norddeutsche müssen jetzt lernen, miteinander auszukommen. Ihr sägt jetzt miteinander Holz." Und tatsächlich, beim Holzsägen blieben wir im Takt, im Gleichklang.

Aus ganz anderen Gründen hatte der Schwabe Stechele (Name geändert) auch mit einem Vernunft-Preußen große Schwierigkeiten. Nennen wir das Nordlicht Haverkamp. Irgendwie war er eine brave und sehr vernünftige Seele von Mensch. Aber er redete schon oft „recht g'schwollen daher" – wie die Bayern sagen – und

[39] Seinen richtigen Namen habe ich leider vergessen.

auch recht nichtssagend. Er war die Einsicht und Weisheit in Person. Er konnte aus Banalitäten Feierlichkeiten machen. Ich erinnere mich, dass er erzählte, wie schön und stilvoll bei ihnen daheim, nein „zuhause“ heißt das dort, gefrühstückt werde. Er lobte mit Bedacht die vielen Brotsorten, die sie hätten und einiges mehr. Mich störte sein Gehabe nicht so; das mit dem Frühstück hat mir sogar gefallen. Ich stellt mir das Ganze auf einer sonnigen Terrasse eines Landhauses in der Lüneburger Heide vor. Doch den Schwaben Stechele reizte das bis aufs Blut. „So ein Klugscheißer, so ein Dummschwätzer“, wetterte er nun – und das bei jeder passenden und auch unpassenden Gelegenheit. Der Stechele fand Mittel und Wege den Warmluft-Preußen oft zu ärgern, zu beschimpfen. Das fand ich manchmal schon unkameradschaftlich. Vor allem machte der Haverkamp einen Fehler. Er wehrte sich „verständig“ und zeigte sich „empört“. Er wollte die Feindgefühle des Schwabens mit norddeutscher Vernunft bekämpfen: „Des geht net.“

Außerhalb des Dienstes blieben wir Süddeutschen unter uns. Die Norddeutschen sind an den Wochenenden meist heimgefahren. Wir fanden plötzlich Schleswig-Holstein außerordentlich schön. Wir lernten es schon bei Geländeerkundungen für unsere Verteidigungslagen kennen. Wir hatten in diesem Frühjahr viel gutes Wetter. So ging es am Wochenende nach Dienstschluss in unseren beiden Kleinwagen an den Timmendorfer Stand, nach St. Peter-Ording oder an den Plöner See. Dort hatte der Ronald eine Tante, die auch aus Danzig stammte. Wir besuchten sie mit ihm. Etwa 50% der Bevölkerung von Schleswig-Holstein waren Vertriebene aus Ostpreußen oder Pommern. Viele waren 1945 mit den letzten großen Flüchtlingsschiffen über die Ostsee hierher gekommen. Damals, im Jahr 1963 war das erst 18 Jahre her. Ronalds Tante war alleinstehend, nett, etwas schüchtern und schon älter. Ich glaube, sie hat uns einen Tee gemacht und freundlich mit uns gesprochen.

Ronald, unser schon fertig ausgebildeter Volksschullehrer, war auch etwas ein vernunftgeprägter Norddeutscher. Allerdings hatte er einen englischen, manchmal schwarzen Humor. Er konnte wirklich trocken witzig sein. Doch der Tante stellte er plötzlich und ganz unvermittelt, geradezu schulmäßig oder wie ein Reporter mit Mikrophon die Frage: „Tante, erzähl doch mal. Wie war das bei der Flucht?“ Mir hat’s das Herz zusammengezogen. Wie konnte man so überfallartig und gefühllos diese heikle Frage stellen? An der Tante prallte die Frage ab, wie Wassertropfen an einer Fensterscheibe. Sie sagte etwas und ging nicht weiter darauf ein. Dafür hatte ich viel Verständnis. Schon als Schüler hatte ich über die mörderischen Vertreibungen mit den Massen-Vergewaltigungen ein Buch gelesen.[40]

Bei unseren Ausflügen haben wir die Landschaft und das Meer genossen. An St. Peter-Ording erinnere ich mich noch gut. Als wir einfuhren war der ganze Ort mit

[40] Thorwald, Jürgen, Es begann an der Weichsel, 1950 ff

kleinen Fähnlein geschmückt. Aha, wussten wir, die haben hier ein Fest. Wir mieteten uns in einer Pension ein. Dann gingen wir Krabben essen. Irgendwo war auch Tanz, und plötzlich waren wir dort. Es war in der Nähe des Deiches. Aufgefallen ist uns sofort eine recht hübsche, blonde Einheimische. Wir nannte sie „Eider-Dänin“. Den Namen habe ich vorgeschlagen, weil ich wusste, dass die dänische Minderheit in Schleswig-Holstein so heißt.

Doch nach einiger Zeit fehlte plötzlich die „Eider-Dänin“ – und der Wilfried auch. Wir schauten uns an. Nun ging einer von uns, ich meine es war der Harry, Spähtrupp laufen. Er kam bald zurück und berichtete: „Der Wilfried und die Eider-Dänin gehen eng umschlungen auf dem Deich spazieren.“ „Wenn das die Karin wüsste“, sagten wir. Nach einiger Zeit, aber nacheinander waren die beiden wieder da. Jetzt nahmen wir anderen die Eider-Dänin etwas ins Verhör. Was sie denn machen wolle. „Studieren“, sagte sie. Wir fragten: „Wo?“ Und da meinte sie zu unser aller Überraschung: „In Heidelberg!“ Da konnten wir das Lachen nicht mehr halten und meinten: „Wilfried, des hosch gut gemacht. Mänsch net, dass des Probleme gewe kennt?“ Der Wilfried lachte verschmitzt, und die Eider-Dänin war etwas verwirrt. – Am Timmendorfer Strand haben wir hin und wieder in unseren Bundeswehr-Schlafsäcken übernachtet und sind abends zum Tanzen gegangen. Dort trafen wir auch den Schwaben Stechele. Der trieb es mit den Mädle aber dreister – und brüstete sich damit.

Dann gab es in Hamburg noch die Reeperbahn. Unsere norddeutschen Kameraden meinten, wer in Hamburg war, müsste dort gewesen sein. Die Herbertstraße sei sehenswert. Hinter Schaufensterscheiben hockten dort die Huren und seien zu besichtigen und zu haben. So liefen wir Walldürner auch einen Spähtruppe zur Reeperbahn und bogen in die Herbertstraße ein. Sie war etwas eng und durch zwei große hohe Blechwände am Eingang abgetrennt. Die Wände waren zueinander versetzt, so dass man im Zickzack durchgehen musste. Außerdem waren sie – wie ich meine – mit abstoßender dunkelgrüner Farbe bestrichen, wie in Italien oft öffentliche Toiletten auf Plätzen. So ähnlich kam mir das Ganze auch vor. Die Straße war nach meiner Erinnerung nicht allzu lang. In den mittelgroßen Schaufenstern saßen tatsächlich unförmige Dirnen.

Doch an einem Fenster erschrak ich, musste stehen bleiben. Dahinter saß eine ganz normale Frau von vielleicht 30 Jahren. Sie war weder aufgetakelt noch abgewrackt. In jedem Schulhaus hätte sie einem als junge, nicht unsympathische Lehrerin begegnen können. Ich war erschüttert. „Wo kommt sie her? Warum ist sie hier? Was wird aus ihr werden?“ Mit diesen Fragen musste ich sie einfach anstarren. Sie schaute nicht zu den Passanten, aber aus den Augenwinkeln beobachtete sie. Mein Blick muss eine Mischung aus Entsetzen und Betroffenheit gewesen sein. Das merkte sie. Ich stand gebannt vielleicht eine halbe bis eine Minute, da sprang sie auf, zog den Vorhang zu und war weg. Ich empfand das als eine menschliche Regung. Und dachte bei mir: „Wenn sie jetzt etwas über sich,

ihr Leben und ihre Zukunft nachdenkt, dann hast du heut eine gute Tat vollbracht.“ Die Zukunft sahen wir hinter den nächsten Fenstern. Lauter unförmige, wohl vom Alkohol aufgedunsene Körper und grell bemalte Gesichter boten sich da an. Einige hatten die Scheiben auf und machten die Passanten übel an. Zu einem von uns rief eine: „Nix los mit euch Kerle? Bloß Sägemehl im Sack?“ Wir gingen die Straße einmal rauf, einmal runter und verließen dann mit schlechten Gefühlen den abstoßenden Ort. Auf die Reeperbahn sind wir nicht mehr gegangen. Für mich, den Freund der Alpen und alpenländischer Musik, war da sowieso nix dabei.

(Wenn man bedenkt, dass das damalige Rotlichtmilieu im Vergleich zu heute geradezu harmlos war, dann kommen einem so einige strategische Gedanken. Zu Tausenden werden aus aller Welt heute Frauen durch Menschenhändler zur Zwangsprostitution nach Europa verschleppt. Vielleicht werden einmal in anderen Zeiten spätere Generationen diese massenhaften Versklavungen und Vergewaltigungen von heute „historisch aufarbeiten“. Unsere Zeit und die politisch Verantwortlichen werden dann zu Recht am Pranger stehen. Denn sie haben ihre Ideale wie Freiheit, Menschenwürde und Gerechtigkeit missachtet, mit Füßen getreten. Mich wundert immer wieder, wie alle, von den Politikern bis zu den Verfassungsrichtern hier weggucken. Dabei gibt es Bücher, die schon in den 1980er Jahren die Bedrohung durch das organisierte Verbrechen mit Mord, Menschenhandel und Prostitution beschrieben. Der Journalist Dagobert Lindlau nannte sein Buch „Der Mob, Recherchen zum organisierten Verbrechen“.[41] Ich las es damals. Einige Jahre später meinte der Stuttgarter Polizeipräsident bei einer Ausschusssitzung von Landräten auf meine Frage: „Alles, was Lindlau schrieb, ist richtig. Doch das Buch ist überholt, inzwischen ist alles viel schlimmer.“ – Der Polizeipräsident schilderte uns seinerzeit, was aufgrund der neuen Rechtsprechung des Bundesverfassungsgerichts zum Datenschutz die Polizei alles nicht mehr tun darf.)

Die Offizierssitten

Unser Bataillonskommandeur Kuppinger hatte uns unter andern mit den Worten verabschiedet: „Ich will, dass Sie jetzt junge Herren werden!“ Offiziere werden von ihren Vorgesetzten mit „Herr und Namen“, ohne Dienstgrad angeredet. Das ist eine alte Tradition. Der Dienstrangniedere spricht den Höheren trotzdem mit „Herr und Dienstgrad“ an. So weit war es bei uns noch nicht. Wir waren ja noch Fahnenjunker, aber wir sollten auf den „Herrn“ vorbereitet werden. Dazu gehörte auch die Unterrichtung in „Stil- und Formfragen“. Unser Lehrgangsleiter, der Oberstleutnant Krause, fand das wichtig und machte es gut. Wir mussten u.a. üben, wie man einer Dame einen Handkuss gibt. „Vor allem mit den Lippen nicht

[41] Lindlau, Dagobert, Der Mob, Recherchen zum organisierten Verbrechen, Hamburg 1987

die Hand berühren“, hieß es. Denn der Höhepunkt dieser Stil- und Formschulung war der „Lehrgangsball“. Dort würde dann der Krause mit seiner Gattin uns alle empfangen und begrüßen, wurde uns gesagt. Jeder sollte dann in der richtigen Reihenfolge sich und seine Dame vorstellen; und irgendwann war auch der Handkuss fällig. Ich muss bei diesen Erklärungen ein ganz unglückliches Gesicht gemacht haben. Denn der Krause sagte dann doch in meine Richtung: „Wer absolut keinen Handkuss geben will, der braucht es auch nicht.“

Vor dem Ball hatte ich Bammel. Denn ich bin ja nicht nur unmusikalisch, sondern hatte auch nach der Tanzstunde in meiner Schulzeit diese Sportart weitgehend verlernt. Ich konnte nicht mehr tanzen. So machte ich in Hamburg-Wandsbek in aller Stille eine Tanzschule ausfindig. Ich fragte nach Einzelunterricht und wurde gleich einer netten jüngeren Tanzlehrerin mit dem Namen Stöving vorgestellt. „Mit der kann man‘s versuchen“, dachte ich sofort. Sie nahm sich freundlich meiner an. Das Stöving sprach sie norddeutsch aus, das S und das T wurden nicht zu einem Scht verbunden. Ich fragte sie freundlich, ob es ihr etwas ausmache, wenn ich das „St“ wie bei Stuttgart ausspreche. Sie lachte und war einverstanden. Nicht nur die Stadt Hamburg war damals sehr sauber und aufgeräumt, auch die Hamburger waren noch sehr solide, richtig bildungsbürgerliche Hanseaten. Gute Sitten und Anstand wurden dort besonders, fast etwas im Übersoll gepflegt. Bei uns nahm man das alles etwas entspannter. Mit der Frau Stöving bin ich gut ausgekommen. Sie meinte, ich bräuchte keine Angst zu haben, wir würden das bis zum Termin des Lehrgangsballes gut schaffen. Von den Tanzschulbesuchen sagte ich natürlich niemand etwas. Die Frau Stöving meinte dann eines Tages: „Sie können jetzt mit gutem Gewissen auf den Ball gehen.“ Das tat ich dann auch.

Die Heeresoffiziersschule war in diesen Sachen eingespielt. Von einem Hamburger Mädchengymnasium wurde jeweils eine Abschlussklasse zu so einem Lehrgangsball eingeladen. Auch die Zuteilung war ganz einfach und militärisch. In einer Liste wurden die Fahnenjunker der Größe nach eingetragen. Und die Schülerinnen wurden in einer zweiten Liste ebenfalls der Größe nach aufgeschrieben. Und damit war die Einteilung schon erledigt. Ich mit meinen 1,83 m war da oben in Hamburg kein Großer, sondern stand auf der Liste genau in der Mitte. In Walldürn war ich meistens der Zweit- oder Drittgrößte. Und so bekam ich auch eine mittelgroße Tanzpartnerin, ein Fräulein Petra Meyer (Name geändert). Sie war sehr nett und wir verstanden uns auf Anhieb. Sie erzählte mir auch gleich, dass sie ursprünglich aus Augsburg stammte. Darüber habe ich mich sehr gefreut. So stellten wir uns dann in der Reihe an, um dem Kommandeur und der Kommandeuse unsere Aufwartung zu machen.

Der Krause hatte auch eine nette Frau. Doch die Verbeugung mit dem Handkuss brachte ich nicht über mich, obwohl sie schon ihre Hand erhoben hatte. Da lachte sie; und als sie meinen Dialekt hörte, fragte sie nur, woher ich komme. Der Abend war wunderschön; mit der Petra unterhielt ich mich bestens. Einmal waren wir

auch plötzlich Wange an Wange. Das entsprach natürlich nicht den Stil- und Formvorschriften. Schmusen ging nicht, das sahen alle auch ein, und es machte keiner – beim Ball. Allerdings verliebten wir uns schon etwas ineinander. Und nun hatte ich ein großes Problem. Wir hatten natürlich auch den Auftrag, unsere Damen nach Hause zu bringen. Für einige war das, wie sie später erzählten, der spannendste Teil des Abends. Mir ging nur die Frage durch den Kopf, ob ich der Petra anbieten sollte, dass wir uns in den nächsten Tagen wieder treffen sollten. Doch ich wusste, wenn das geschieht, dann war's geschehen. Das würde zu einem echten Liebesverhältnis führen. Und wie sollte das gehen? Sie in Hamburg und ich in ein paar Wochen wieder in Walldürn? Es ging nicht! Als ich beim Abschied ihr fest die Hand drückte und nichts sagte, da sah ich, dass in ihren Augen Wasser stand. Das tat weh, aber es konnte nicht sein.

Ich glaube, an diesem Abend war für uns um 1 Uhr nachts Zapfenstreich. Ich war rechtzeitig auf unserer Stube, doch der Ronald fehlte. Er fehlte auch um 2 Uhr, und ich schlief ein. Morgens wurde ich früh wach, der Ronald fehlte immer noch. Kurz vor dem Wecken ging die Tür auf. Und da schlich der Ronald in die Stube. Ich fragte ihn erstaunt, wo er herkomme. Und trocken wie immer meinte er: „Ich habe meine Dame heimgebracht." „Wie bist du in die Kaserne gekommen?" „Über den Zaun", meinte er ebenso kurz. Für „Zapfen wichsen", also zu spät in die Kaserne kommen, gab es damals noch eine Disziplinarstrafe. Und Disziplinarstrafen auf dem HOS-Lehrgang konnten die vorzeitige Heimreise bedeuten. Doch der Ronald war nicht nur ein guter, sondern auch ein mutiger Soldat. Er meinte, seine Ballpartnerin sei so nett gewesen, dass er ihren Wunsch, mit ihm etwas länger beisammen zu sein, nicht habe abschlagen können.

Völlig anders ist die Geschichte bei dem Kleinsten in unserem Lehrgang gelaufen. Ich weiß noch, dass er Voss, also Fuchs auf Norddeutsch, hieß (Name geändert). Er war lustig, aber kein guter Soldat. Doch sein Vater war ein höherer Berufsoffizier. Und mancher meinte, das sei der Grund, warum auch er auf dem Lehrgang sei. Kurzum, der Voss war unser Kleinster; so hatte er auch die kleinste Dame, eine wirklich ulkige und sehr rundliche Gymnasiastin, als Ballpartnerin bekommen. Und in den nächsten Tagen erzählte er uns dann, wie er nur knapp einer Vergewaltigung entgangen sei. Denn die Kleine war nicht schön, aber scharf. Und er ging in die Einzelheiten. Ich weiß noch, wie er uns erzählte: „Alles, was ein Junge mir einem Mädchen macht, das machte sie mit mir." Wir bogen uns vor Lachen und wollten es genauer wissen. „Ja", sagte er, „sie hat meine Hände genommen und ganz fest auf ihre Brüste gedrückt." „Und was dann?" Wollte ein anderer wissen. So sorgte der kleine Voss einige Tage für Humor und Heiterkeit.

Das tat er auch sonst immer wieder einmal. Denn er war alles andere als ein zackiger Soldat. Einmal kommandierte er unseren Zug (Hörsaal). Und da kamen seine Kommandos immer etwas zu spät. Vorne machte sich dann der lange Bommel als rechter Flügelmann seinen Spaß. Befehlsgemäß ging es über die

Blumenbeete vor dem Kasernenblock, anschließend auf der gegenüberliegenden Seite über die Einzäunung des Rasens. Der Zug begann zu wanken vor Lachen. Und unser Oberleutnant Molsen rief entsetzt: „Das ist ja wie in der ersten Fahrstunde! Da fahren auch manche über Gehwege und Rasen."

Die Zeit an der HOS habe ich in sehr guter Erinnerung. Das gilt auch für das, was uns militärisch beigebracht wurde.

Militärische Ausbildungsziele

An der Infanterieschule Hammelburg waren wir zum Gruppen- und Zugführer ausgebildet worden. Dabei galt der militärische Grundsatz, dass jeder Soldat in der nächsthöheren Ebene voll mitdenken muss. In Hammelburg war das die Kompanie. An der HOS sollten nun die Grundlagen gelegt werden, dass wir als Truppenoffiziere die Aufgaben eines Kompaniechefs wahrnehmen konnten. Dazu mussten wir die Führung eines Bataillons nach den Grundsätzen der Taktik lernen. Dabei heißt **Taktik**: Die Führung des Gefechts mit verbundenen Waffen.

Wir mussten also als BtlKdr (Bataillonskommandeure) ein Btl mit drei Kampf-Kp, der schweren Kp (PzJäger und Mörser) sowie der Stabs- und Versorgungskompanie führen und einsetzen. Mit „verbundenen Waffen" bedeutet, dass auch die Unterstützung durch die Artillerie, Heeresflieger, Luftwaffe usw. dazu gehörte. Der Einsatz erfolgte im Rahmen einer Brigade.

Dabei lernten und übten wir die deutsche Form der Taktik, nämlich die **Auftragstaktik**. Sie gilt als der oberste Grundsatz deutscher Gefechtsführung. Sie wird den Soldaten, Unteroffizieren und Offizieren bei jeder Gelegenheit beigebracht, ständig geübt und angewandt. Sie ist die bewährte Eigenart der deutschen und österreichischen Truppenführung. Völlig anders waren die angelsächsischen und französischen Führungsgrundsätze.

Bei der Auftragstaktik geht es darum, ein Ziel zu bestimmen. Der Weg zum Ziel wird aber dem Empfänger des Auftrags in Eigenverantwortung und Selbständigkeit überlassen. Auftragstaktik kann auch „Führen durch Ziele" genannt werden.

In den angelsächsischen und fast allen anderen Armeen galt die **Befehlstaktik**.[42] Bei ihr werden auch die Einzelheiten des Weges zum Ziel den nachgeordneten Truppenführern vorgegeben. Politiker und die Ministerialbürokratie arbeiten am liebsten nach den Grundsätzen der Befehlstaktik. Das Ermessen wird immer mehr

[42] Ich schreibe „galt", weil inzwischen die US-Armee u.a. die Auftragstaktik übernommen haben.

eingeschränkt und auch von den Gerichten zurückgedrängt. {Darüber werden wir immer wieder sprechen müssen. Die Freiheitsfrage stellt sich hier.}

Die Anfänge der Auftragstaktik reichen in Preußen zurück bis zur großen Militärreform von Scharnhorst und Gneisenau zur Zeit der Befreiungskriege (1815), in Österreich noch weiter bis zu Maria Theresia (1717 – 1780). In dem Exerzierreglement von 1888 für das deutsche Reichsheer wurde die Auftragstaktik bis zur Zug- und Gruppenführung, also für alle Führungsebenen, eingeführt:

> „Die zerstreute Kampfart bedingt …, dass jeder Zug und innerhalb desselben jede Gruppe selbständig die richtigen Mittel zur Durchführung der gestellten oder aus der Gefechtslage sich ergebenden Aufgaben zu finden wisse.“ [43] Letztlich gilt sie sogar für jeden Mannschaftsdienstgrad. Denn es ist das Ziel der Ausbildung, „dass jeder Soldat zu selbständigem und entschlossenem Handeln erzogen werden soll.“[44]

Das konnte erstaunlich weit gehen. In der Zeitschrift des Deutschen Reservistenverbandes, die ich seit eh und je beziehe, werden seit einiger Zeit „Persönlichkeiten der deutschen Militärgeschichte“ vorgestellt. Im Mai 2012 war dies der in drei Kriegen[45] erfolgreiche Generalfeldmarschall Prinz Friedrich Karl von Preußen (1828 – 1885). Von ihm ist der Satz überliefert: „Herr, dazu hat Sie der König zum Staboffizier gemacht, dass Sie wissen müssen, wann Sie nicht zu gehorchen haben.“[46] – Das hatten Hitlers Generale vergessen.

Weil wir schon beim Exerzierreglement von 1888 sind, soll hier gleich zitiert werden, wie dort in der Nr. 96 die Auftragstaktik dargestellt wird:

> „(Das Bataillon) führt sein Gefecht, indem der Kommandeur den Kompagnien ihre Aufträge zuweist. Nur bei augenscheinlichen Missverhältnissen oder Fehlgriffen, welche das Gefecht in unbeabsichtigte Bahnen ziehen würden, ist der unmittelbare Eingriff in die Züge etc. einzelner Kompanien geboten. Der Bataillonsführer hat beim Eintritt in den Kampf seine Befehle an jeden der Kompagnieführer – möglichst im Beisein aller – kurz, klar und bestimmt zu erteilen, die Wahl der Mittel aber zu überlassen.“[47]

Schon vor meiner Offiziersausbildung haben diese Führungsgrundsätze ganz meinem Menschenbild entsprochen. Doch wer heute in der Politik oder Wirtschaft das tatsächliche Verhalten von Führungskräften beobachtet, der muss erkennen, dass nicht nach der Auftragstaktik, sondern nach der Befehlstaktik geführt wird.

---

[43] Zitiert nach: Millotat, Christian, Eliten der Bundeswehr im Einsatz, Offiziere im Generalstabs- und Admiralstabsdienst - Wurzeln, Herausforderungen, persönliche Erfahrungen; Stegen (Ammersee) 2009, S. 29

[44] Zitiert nach: Millotat, a.a.O., S. 67

[45] 1864 gegen Dänemark, 1866 gegen die süddeutschen Staaten und Österreich, 1870 gegen Frankreich

[46] Loyal, Magazin für Sicherheitspolitik, 05/2012, S. 42

[47] Zitiert nach: Millotat, a.a.O., S. 129

Laufend greifen Politiker und Manager in das Geschehen und die Abläufe ein. Mir ist dagegen die Auftragstaktik in Fleisch und Blut, sozusagen bis ins Unterbewusstsein eingegangen. Das hat auch mein Berufsleben bestimmt.

Die meisten Menschen neigen dazu, ihre Macht voll und bis in die Einzelheiten auszunutzen. Macht macht süchtig. Deshalb brauchen wir uns nicht zu wundern, dass die Befehlstaktik der menschlichen Natur von Herrschern eher entspricht.

Wie ist es nun dazu gekommen, dass im österreichischen und preußischen Heer ein Umdenken, gleichsam ein Traditionsbruch stattfand? Es ist wie mit den meisten Reformen. Sie entstehen in Stunden höchster Not. Als der alte friderizianische Drill nicht mehr zum Erfolg, sondern zu Niederlagen gegen Napoleon geführt hatte, wurde erkannt: Wir müssen all die vielen Talente, die in den Köpfen der Menschen auf allen Führungsebenen stecken, nutzen. Dann wird nicht nur schneller, sondern besser, erfolgreicher entschieden und gekämpft.

In Österreich hat die Kaiserin Maria Theresia zu Beginn des Siebenjährigen Krieges den Maria-Theresien-Orden (eigentlich Militär-Maria-Theresien-Orden) nach der siegreichen Schlacht von Kolin (1757) gestiftet. Er war bis ins Jahr 1931 der höchste österreichische Militärorden für Offiziere.[48]

Oft, wenn ich in meinem Berufsleben an die Selbständigkeit und Eigenverantwortung meiner Amtsleiter oder Sachbearbeiter appellierte, habe ich die Grundsätze für die Verleihung des Maria-Theresien-Ordens erwähnt. „Den Orden bekamen Offiziere, die einen Befehl missachtet und dadurch eine Schlacht gewonnen hatten. Beim Erfolg bekamen sie den Maria-Theresien-Orden, bei Misserfolg kamen sie vors Kriegsgericht“, erklärte ich immer wieder meinen schmunzelnden Beamten.

Grundsätzlich war der Orden natürlich keine Belohnung für Befehlsverweigerung. Er sollte freiwillig übernommene, erfolgreiche und gewagte Unternehmungen auszeichnen, die jeder Offizier ohne Vorwürfe hätte unterlassen können. Doch das Besondere, nämlich die Verleihung nach erfolgreicher Befehlsverweigerung, erregte Aufsehen. Und in Wien wurde sogar von Querulanten, die zu weit gingen, spöttisch gesagt: „Er will sich an Maria-Thereserl-Orden verdienen.“

Meine geschichtlichen Ausführungen zur Auftragstaktik gehen u.a. auf den Generalmajor und Generalstabsoffizier Christian Millotat zurück. Ihn habe ich persönlich kennengelernt. Er war zu meiner Landratszeit in unserem Kreis in Walldürn bei meinem PzGrenBtl 362 einige Zeit BtlKdr. Sein Buch über die Generalstabsoffiziere behandelt ausdrücklich die preußisch-deutsche Tradition. Doch an einer Stelle weist er darauf hin, dass der deutsche Militärhistoriker und

[48] Im Internet findet wir dazu viele Nachweise und Beschreibungen

Brigadegeneral Ottmar Hackl die Auffassung vertritt, dass die Auftragstaktik österreichischen Ursprungs und bereits im Jahr 1811 vom berühmten Feldmarschall Graf Radetzky eingeführt worden sei.[49] Das war ein sehr beliebter und volkstümlicher Heerführer, dem Johann Strauß Vater den bekannten Radetzkymarsch gewidmet hat. Auch im bayerischen Heer, das von 1792 – 1919 einen eigenen Generalstab hatte, galt die Auftragstaktik.[50]

So lernten wir also an der Heeresoffiziersschule in Hamburg die Auftragstaktik im Rahmen des Gefechts eines Bataillons. Wir mussten „Bataillonskommandeur" spielen. Auch das war von den Grundzügen her klar und nicht so schwer. Es wurde uns nämlich von oben, also der Brigade, ein Auftrag erteilt. Danach sollten wir unseren Gefechtsstreifen verteidigen, aus ihm heraus angreifen oder gegenüber einem Angreifer hinhaltend kämpfen. Das waren die drei Kampfarten, deren Grundsätze wir zu lernen hatten.

- Gemäß dem Auftrag der Brigade hatten wir die „Lage" zu beurteilen.
- Das führte dann im nächsten Schritt dazu, dass wir einen „Entschluss" zu fassen hatten. Wie setze ich das Btl ein?
- Unser Entschluss wurde dann im Rahmen einer Befehlsausgabe zu Aufträgen an unsere Kompaniechefs.

Sofort erhebt sich die Frage, warum wir jungen Fahnenjunker ausgerechnet als BtlKdr denken und führen sollten. Denn die Auftragstaktik gilt ja auch für die Kompaniechefs, die Zug- und Gruppenführer. Die Antwort ist verhältnismäßig einfach. Das Btl ist die erste selbständig kämpfende Einheit und umfasste etwa 1.000 Mann. Sie hat alles für ein Gefecht. Das sind die vier Kampfkompanien. Sie werden geführt und versorgt von Stabs- und Versorgungskompanie (1. Kp). Dort ist der Kommandeur mit seinem Stab, dort sind alle Versorgungseinrichtungen vom Stabsarzt bis zur Küche. Deshalb wollen wir uns das Btl etwas genauer anschauen. Denn damit beschäftigten wir uns jeden Tag auf der HOS.

Beim Militär wird zwischen **„Linie"** und **„Stab"** unterschieden. Die Wirtschaft hat diese Unterscheidung inzwischen übernommen. Linien sind die Führungs- und Befehlsstränge. Bei einem Btl reichen sie vom BtlKdr über die KpChefs zu den Zug- und Gruppenführern. Die Befehlsstränge sind streng einzuhalten. Ich habe es nicht erlebt, dass ein Kommandeur unter Umgehung eines Kompaniechefs einem Zugführer befohlen hätte. Das widerspräche den Grundsätzen der Auftragstaktik.

Neben der Linienorganisation gibt es zum ersten Mal beim BtlKdr einen Stab. Er ist sozusagen die Arbeits- und Beratungsgruppe des BtlKdr. Auch die dem BtlKdr

[49] Millotat, a.a.O. S. 68
[50] Zitiert nach Millotat: Hackl, Ottmar, der bayerische Generalstab (1792-1919), (=Schriftenreihe zur bayerischen Landesgeschichte, 122), München 2000

übergeordneten militärischen Führer wie der Brigadekommandeur, der Divisionskommandeur und der Kommandierende General eines Armeekorps haben einen Stab. Dort werden die Stabsabteilungen mit „G“ bezeichnet, was „Generalstabsabteilung“ heißt. Stelleninhaber sind i.d.R. „Generalstabsoffiziere“. Es gibt den G 1 bis G 4. Nur beim Btl wird von S 1 bis 4 gesprochen (Stabsabteilung). Im Btl werden noch keine Generalstabsoffiziere im Stab eingesetzt, daher kein „G“. (Auf die Generalstabsausbildung werden wir noch eingehen.)

Jede Stabsabteilung hat eine klar umgrenzte Aufgabe:

- der S 1 ist für das Personal,
- der S 2 für die Feindlage,
- der S 3 für die eigene Lage und den Auftrag,
- der S 4 für die gesamte Versorgung zuständig.

Der wichtigste und beste Offizier und zugleich Chef des Stabs beim Btl ist der S3. (In der Wehrmacht hieß er „I a“.) Den zweiten Rang nimmt der S 4 ein. Er und sein Nachschubtrupp sind für die Zuführung von Verpflegung, Munition, Kraftstoff und Ersatzteilen zu den kämpfenden Kompanien zuständig. Außerdem hat er einen Instandsetzungstrupp, sozusagen die Reparaturwerkstatt des Btl. Und schließlich, aber nicht letztlich gehören zu seinem Bereich der Sanitätstrupp mit einem Oberstabsarzt im Range eines Majors sowie die Feldküche. – Ab der Brigade aufwärts hat der Stab dazu noch einen eigenen „Chef des Stabs“. Er führt den Stab und ist der engste Berater des Truppenführers.

Die 1. Kp heißt daher auch Stabs- und Versorgungskompanie, dann gibt es die 2. bis 4. Kp als klassische Kampfkompanien sowie die 5. Kp, die schwere Kp, die zu unserer Zeit Panzerjäger und Mörser hatte. Bei uns in Walldürn und in den Planspielen der HOS waren die 2. – 4. Kp Panzergrenadierkompanien mit dem Schützenpanzer (SPz) HS 30. Dabei kann man sich als Grundregel vorstellen, dass jeweils zwei Kompanien mit ihrem SPz und Grenadieren und die schwere Kp angriffen, verteidigten oder hinhaltend kämpften. Eine Kompanie wird in Reserve gehalten. Im Krieg weiß man ja nie, was kommt. Die drei Kampfarten konnten je nach Gelände aufgesessen oder abgesessen durchgeführt werden. Beim aufgesessenen Kampf waren alle Grenadiere auf den Schützenpanzern, von dort konnten sie mit Gewehren, Handgranaten und Maschinengewehren den Feind bekämpfen. Der Schützenpanzer HS 30 hatte eine Bordkanone von 20 mm. In unübersichtlichem Gelände wurde abgesessen und wie bei der alten Infanterie gekämpft. Der HS 30 gab dann mit seiner Panzerkanone Feuerschutz.

Die schwere Kompanie hatte fünf Panzerjäger, und das waren amerikanische, mittelschwere Kampfpanzer vom Typ M 41. Der Panzerjäger-Zug wurde gegen feindliche Panzer eingesetzt, deren Panzerung die Kanonen durchschlagen

konnten. Der Mörser-Zug war sozusagen eine kleine Artillerie gegen feindliche Infanteristen und deren Stellungen.

Wie wurde nun gelernt? Die Antwort lautet schlicht: „Durch Tun und Üben." Es gab nicht viel beschreibende oder theoretische Lehre, sondern wir wurden vom ersten Tag an in eine Lage hineingestellt und sollten sozusagen am „Ernstfall" lernen. (Das entspricht in vielem der Art wie Juristen ihr Recht lernen, und zwar vor allem anhand von Fällen.) In mehreren Schritten wurden wir ausgebildet. Im Hörsaal wurde anhand von Karten, mit Tageslichtschreiber und Sandkasten die Ausgangslage dargestellt.

Die Lage hieß nach meiner Erinnerung „Lage Bargteheide". Im Süden von Schleswig-Holstein waren die Russen eingebrochen; und wir mussten sie aufhalten und zurückschlagen. Dabei wurde auch der Einsatz von taktischen Atomwaffen eingespielt. Das war für mich und wohl auch für die übrigen Lehrgangsteilnehmer, ja selbst für unsere Ausbilder unheimlich. Eigentlich nicht vorstellbar.[51] Auf unseren Landkarten, die uns als „BtlKdr" dienten, waren auch die Grenzen der Brigade und der Division eingetragen.

Dann sind wir jungen Fahnenjunker mit unseren Ausbildern und den Landkarten im Gelände um Bargteheide herummarschiert und veranschaulichten uns so ein mögliches Gefecht. Gut erinnere ich mich an das dortige Gelände. Es war mit Panzern nicht einfach zu durchfahren, sondern es gab viele „Knicks" [bebuschte Steinriegel]. In Jahrhunderten hatten die Bauern die Steine aus ihren Äckern geholt und um die Felder kleine Steinwälle errichtet. Sie boten auch Windschutz. Darauf wuchsen Büsche und Bäume. Das waren natürliche Panzerhindernisse.

Ein weiterer Ausbildungsschritt war dann ein Aufenthalt auf dem großen Truppenübungsplatz Munsterlager in der Lüneburger Heide. Dort fuhren wir dann sozusagen als Kompaniechefs in den Schützenpanzern unsere Angriffe oder verteidigten aus Stellungen.

Waren wir nun am Ende der dreimonatigen Ausbildung an der HOS sichere BtlKdr? Nein! Genau genommen ist es nicht so schwer, die Grundsätze der Taktik zu lernen, die ein BtlKdr wissen muss. Doch vom Wissen und Verstehen ist es noch ein erheblicher Schritt zum Können. Aus meiner Sicht waren die drei Monate zu kurz. Wir hätten sechs Monate auf der HOS ausgebildet werden müssen, was dann wohl genügt hätte. Außerdem fand ich den Hörsaal etwas zu groß. Unser Hörsaaloffizier konnte nicht genau erkennen und prüfen, ob jeder von uns gerade bei der Sache war und auch mitdachte. Insofern hatten wir am Ende nicht das

[51] Millotat hat in seinem Buch „Eliten der Bundeswehr im Einsatz", a.a.O., die damalige Verteidigungsstrategie der Nato und damit auch der Bundesrepublik sehr genau dargestellt.

Selbstvertrauen und die Selbstsicherheit, das wir gerne gehabt hätten. Das war mir schon damals klar.

Als Reservist habe ich das dann eindrucksvoll erlebt. Wirklich gelernt wird erst in freilaufenden Übungen oder Manövern. Hier werden dauernd neue Lagen und Feindbewegungen eingespielt. Da müssen die Führer auf allen Ebenen schnell entscheiden und handeln. Erst in freilaufenden Übungen wurden unser Einfallsreichtum, unsere schnelle Reaktion, unser Entscheiden und Führen wirklich auf die Probe gestellt. Und das reicht dann bis zum normalen Gefreiten. Ich habe nie mehr davor und danach so einsatzwillige und erfindungsreiche Mannschaften erlebt wie bei den großen Manövern der HSchTr. Und alle waren zufrieden: „Des war e mol e Sach!“ sagten die Mannheimer Soldaten. Denn alle Merkmale der „Erfolgslust“ hatten sie erlebt.

Noch etwas habe ich schon auf der HOS erkannt und gelernt. Du musst als Vorgesetzter von mehreren Organisationseinheiten (im vorliegenden Fall als BtlKdr von vier Kampfkompanien) mehrere Dinge gleichzeitig machen; oder besser gesagt, du musst sie machen lassen und überwachen. Bei der Befehlstaktik mit Vorgaben bis in die Einzelheiten ist das äußerst schwierig. Doch mit Auftragstaktik lässt sich das ohne Überlastung bewerkstelligen.

Bei der Auftragstaktik gilt das strikte Verbot der Rückdelegation. Keiner wäre auf die Idee gekommen zu fragen: „Wie soll ich’s machen?“ Im Jura-Examen kann man ja auch nicht die Aufsicht fragen: „Wie ist die Lösung des Falls?“ Genau das musste ich später in den Verwaltungen den Leuten zuerst abgewöhnen. Denn viele „Zivilchefs“ wollen gerade, dass sie ständig gefragt werden.

Beim BtlKdr-Lehrgang als Reservist (Oktober 1973) erklärte uns der Taktik-Lehrer, ein Oberstleutnant, an einem Beispiel anschaulich den Unterschied zwischen Auftrags- und Befehlstaktik. In der Türkei war ein großes NATO-Manöver. Nebeneinander lagen türkische, deutsche, britische und amerikanische Truppen. Gemeinsam, also im NATO-Verbund, sollten sie eine bestimmte Linie hinter einer Anhöhe verteidigen. Plötzlich landeten etwas hinter dieser Höhe, aber noch gut sichtbar „feindliche“ Fallschirmjäger. Die deutschen und die türkischen Truppen eröffneten auf die landenden Fallschirmjäger sofort das Feuer, erstürmten die Höhe und sorgten dafür, dass sich die Fallschirmjäger dort nicht festsetzten konnten. Die Briten und Amerikaner blieben in ihren Stellungen. Sie eröffnete nicht das Feuer und griffen auch nicht an. Sie hatten keine Befehle. Für die Manöverleitung war dadurch ihr gedachtes Planspiel verdorben. Die Fallschirmjäger konnten sich nicht mehr festsetzen und angreifen, die NATO-Truppen nicht mehr die „Verteidigung in Stellungen“ üben.

Bei der Manöver-Besprechung kritisierten die amerikanische Manöverleitung und der höchste Nato-General das Verhalten der Deutschen und der Türken. Sie

hätten keinen Befehl zum Angriff, sondern nur zur Verteidigung gehabt. Wieso sie die feindlichen Fallschirmjäger aus ihren Stellungen heraus eigenmächtig bekämpft hätten und sogar zu einem Angriff übergegangen seien? Die deutschen Offiziere bis zum General verteidigten das Vorgehen. Zum Auftrag „Verteidigung“ gehöre auch ein „Angriff mit begrenztem Ziel“, wenn dies zur besseren Verteidigung notwendig sei. Fallschirmjäger sein nun einmal vor allem in der Luft und bei der Landung gefährdet und in ihrer schwächsten Lage. Dann müssten sie angegriffen werden. Wenn sie sich erst auf und hinter dem Hügel festgesetzt hätten, dann seien sie schwerer, vielleicht gar nicht mehr zu besiegen. Die Amerikaner konnten dagegen schwer etwas sagen. Anschließend wurden die Türken gefragt, warum sie angegriffen hätten. Denn in der türkischen Armee galt damals wie bei anderen NATO-Truppen die „Befehlstaktik“. Die Türken hatten eine ganz einfache Antwort: „Wenn die Deutschen angreifen, dann ist das meistens richtig. Deshalb haben wir auch angegriffen.“ Als unser Taktiklehrer dies vorgetragen hatte, klopfte unser ganzer Hörsaal, Heiterkeit machte sich breit.

In einem langwierigen Entscheidungsprozess hat sich inzwischen bei den Nato-Truppen die Auftragstaktik durchgesetzt. Deutsche Offiziere meinen jedoch, dass dies den anderen Armeen auf Grund ihrer eigenen und langen Tradition sehr schwer falle.

7. Rekrutenausbilder in Kirchzarten – Juli bis September 1963

Wie Rekruten auszubilden waren, wusste ich. Ich musste mich nur erinnern, wie der Uffz Lambrecht es in meiner Grundausbildung mit uns gemacht hatte. Mit dem nötigen Abstand war ich der Kamerad meiner Gruppe. Ich half ihnen beim „Maskenball". Beim Gebirgsmarsch aufs „Köpfle" [Schwarzwaldberg] nahm ich von den Schwächeren abwechselnd das Sturmgepäck. Die Soldaten wurden so gut ausgebildet, wie das in drei Monaten möglich ist. Ein Rekrut musste wegen Krankheit entlassen werden. Doch er wollte unter keinen Umständen gehen. Es gefiel ihm so gut in der Gruppe.

Für uns Ausbilder war Kirchzarten wie Erholungsurlaub. Der KpChef und der Spieß standen vor dem Ruhestand. Es gab noch einen Berufsoffizier, einen schlanken Leutnant mit Sonnenbrille und Anziehungskraft auf die Damenwelt. Er stand dem Ausbildungsbetrieb eher fern. Wir hatten es schön; aber „schön" ist nicht gleich „gut"! Später, als ich schon Ordonanzoffizier beim BtlKdr war, fiel die Kp bei der Übergabe an den neuen KpChef granatenmäßig auf. Die Bestandslisten und die tatsächlichen Bestände waren sehr verschieden. Wo die Prüfer hinlangten, fanden sie Missstände. Abgelegene Truppenteile, das sah ich später öfter, führen schnell ein Eigenleben. Schlendrian und Bequemlichkeit schleichen sich zu leicht ein, wenn die Dienstaufsicht fehlt. {Bei „niedlichen" Verwaltungseinheiten ist es oft ähnlich. Natürlich haben kleine Einheiten auch Vorteile. Auf die Führungskräfte und (!) die Rahmenbedingungen kommt es an.

Kameraden – Vorgesetzte – Stimmung

Nach der Heimkehr aus Hamburg meldeten wir uns bei unserem Kommandeur, dem Major Dr. Kuppinger, zurück. Alle hatten den Lehrgang bestanden; der Kuppinger war fröhlich und freute sich. Wie üblich standen wir in seinem Dienstzimmer im Halbkreis vor ihm. Gleich hatte er einen neuen Auftrag für uns. Unserem Btl war ein halbes Jahr zuvor eine Grundausbildungskompanie angegliedert worden. Sie lag recht weit weg von Walldürn in Kirchzarten bei Freiburg im Breisgau. Die 4. Kp, in der wir noch die Grundausbildung gemacht hatten, bildete inzwischen länger dienende Zeitsoldaten zu Unteroffizieren aus. Der Kommandeur sagte freundlich: „Ich brauche zwei von euch Fahnenjunkern als Ausbilder in Kirchzarten. Wer will da hin?" Mein Arm flog sofort in die Höhe. Das war was Neues, was Anderes. Außerdem musste ich nicht in Kompanie zurück zum „Gefreiten mit Hornbrille", wie die Soldaten dort inzwischen etwas abschätzig den KpChef Becker nannten.

Doch mein gestreckter Arm blieb zunächst der einzige. Der Kuppinger war erstaunt und fragte: „Was ist denn mit euch los?“ Da rückten der Ronald, der Hermann und der Wilfried mit der Sprache heraus. Sie hätten ja feste Freundinnen. Die hätten nun lang genug und sehnsüchtig auf sie gewartet. So etwas zog beim Kuppinger, obwohl er Junggeselle und offiziell alleinstehend war. Wir hatten ein gutes, ein vertrauensvolles Verhältnis zu unserem Kommandeur, das mit jeder Beförderung besser wurde. Nun war da noch der Harry. Der konnte sich wie ich keiner festen Freundin rühmen. Und da fiel das Auge des Kommandeurs auf ihn. Er meinte: „Mit dem Pfreundschuh haben wir einen Großen, jetzt brauchen wir noch einen Kleinen. Hartmann (Name geändert), da passen Sie dazu!“ Dem Harry war das nicht so recht. Er wäre lieber in der Nähe vom „Hotel Mama“ geblieben. Aber das zählte beim Kuppinger nicht.

Das Ganze ist so schnell gegangen, dass unsere Seesäcke mit unserer Ausrüstung von Hamburg noch gar nicht am Bahnhof Walldürn angekommen waren. Einige Tage später sind wir dann hingegangen und haben an unserem Gepäck nur die Adressen ausgewechselt. Unausgepackt sind sie weiter nach Kirchzarten gegangen. Das fand ich richtig gut. So stellte ich mir einen abwechslungsreichen Beruf vor. In jungen Jahren reizte mich das Leben auf Wanderschaft. Deshalb habe ich später nie in Heidelberg studiert.

Als Standort fand ich Kirchzarten wunderbar. Denn der Schwarzwald ist meine zweite Heimat. In Neustadt im Schwarzwald ist mein Vater geboren. Seine Mutter und ihre Vorfahren stammen aus Titisee und Löffingen. Viele Ferien in meiner Kindheit und Jugend hatte unsere Familie auf dem Winterhalderhof in Titisee bei meiner Tante Liesel und ihrer Familie verbracht. Und tatsächlich wurde dieses viertel Jahr für mich eine sehr schöne Zeit.

Kirchzarten liegt hinter Freiburg im Zartner Becken, am Eingang ins Höllental und zum Schwarzwald. Die Landschaft ist reizvoll, steckt voller Kulturdenkmäler. Im Gegensatz dazu war die Truppenunterkunft höchst einfach, spartanisch. Es waren einfache Holzbaracken, aus denen die französische Armee kurz vorher ausgezogen war. Es war ein kleines Feldlager, gerade recht für eine Kompanie mit vier Zügen; und jeder Zug hatte drei Gruppen mit je 10 bis 12 Mann. (177 Mann zeigt das Gruppenfoto mit Offz und Uffz.) Die Kp musste sich selbst versorgen und hatte eine eigene kleine Feldküche. Die war besser als im Standort Walldürn. Ich erinnere mich noch gut, dass es jeden Sonntag Bohnenkaffee, zwei weiße Weck mit Butter und Honig gab. Wenn ich dann bei Sonnenschein vom Frühstückstisch im Freien auf die Schwarzwaldberge schaute, dann fühlte ich mich wie im Urlaub. Auch an den Wochenende blieb ich dort.

Den Standort hatte ich schon vor meiner HOS-Zeit durch einen Sonderauftrag kennengelernt, von dem ich nicht mehr weiß, worum es gegangen ist. Jedenfalls bin ich auf einem „Neckarmannpanzer“, das war eine Panzerattrappe auf Unimog-

Gestell, mit einem unserer Kraftfahrer dorthin gefahren. Ich weiß nicht mehr, wie er geheißen hat, aber ich erinnere mich an ihn noch gut. Er war ein kräftig gebauter, zupackender Bursche, der aber meist etwas ernst und ruhig war.

Bei Bruchsal ist er von der Autobahn in sein unmittelbar daneben liegendes Heimatdorf abgebogen. Er sagte zu mir: „Mir fahre jez korz zu mir häm." Auch daran erinnere ich mich noch genau. Es war ein einfaches Haus eines kleinen Nebenerwerbslandwirts. Wir gingen in die Küche. Die war zum Schutz fast ganz mit Zeitungen ausgelegt. Das wunderte mich. Es ging ärmlich, aber freundlich zu. Sein schon reichlich alter Vater bot mir einen Stuhl an. Mit ihm bin ich gleich gut ins Gespräch gekommen. Er erzählte mir, dass er lauter Buben, ich meine es waren vier, habe. Und dann sagte er noch etwas, das mich erstaunte, weil es ihm so wichtig war: „Wenn ich rei' kumm, dann steht jeder vun meine Buwe uff und losst mich sitze." Tatsächlich war auch das Verhältnis zwischen Vater und Sohn von Achtung und einem gewissem Abstand geprägt. Ich dachte mir: „Die Familie funktioniert gut." Was wir sonst dort gemacht haben, weiß ich nicht mehr. Jedenfalls sind wir bald weitergefahren.

Diesen Kraftfahrer habe ich dann im Auge behalten. Später war ich einmal sonntags in Kirchzarten in der Kirche; und da ist er mit seiner Braut und einigen Angehörigen hereingekommen und in die mittleren Bänke gegangen. Er hat mich nicht bemerkt. Ich habe die Familie mit Interesse und Wohlwollen aus meiner hinteren Bankreihe betrachtet. Erstaunt war ich, was der gute Kraftfahrer für eine nette junge Frau mitgebracht hatte, die wohl seine Braut war. Und ich dachte bei mir: „Der ist noch besser, als ich gedacht hab." Unsere Kraftfahrer waren Zeitsoldaten und ein recht ruppiger Haufen. Ruppig konnte er wohl auch sein, aber eben nicht zu allen.

Nun war ich für ein viertel Jahr nach Kirchzarten abkommandiert. Der Harry und ich sind wieder mit unseren kleinen Autos dorthin gefahren und haben uns gleich beim Kompaniechef gemeldet. Das war der Hauptmann Berg (Name geändert), ein Berufssoldat, der die Beförderung zum Major nicht geschafft hatte. Er stand kurz vor der Pensionierung.

Bei der Reichswehr, so hieß es öfter, habe es bei einem Kompaniechef zum guten Stil gehört, nicht vor 10 Uhr bei der Truppe aufzutauchen. Denn der normale Dienstbetrieb auf der Ausführungsebene musste auch ohne Chef gut und zackig laufen. Dafür gab es die bewährten und schneidigen Unteroffiziere und Feldwebel, aber auch die Leutnante als Zugführer. Der Hauptmann Berg ist noch weniger bei der Truppe aufgetaucht. Eigentlich erinnere ich mich nur daran, dass er nicht da war. Doch zu uns beiden Fahnenjunkern war er sehr freundlich. Wie bei vielen Berufsoffizieren hat seine Familie die vielen Umzügen irgendwann nicht mehr mitgemacht. Sie blieb irgendwo zurück, wo die meisten Familienmitglieder es schön fanden. So lebte auch die Familie Berg nicht am Standort, sondern

irgendwo weit weg. Und an zwei oder drei Wochenenden, an denen er wohl Bereitschaft oder OvD (Offizier vom Dienst) hatte, lud er den Harry und mich zum Wandern im Schwarzwald ein. Er war ein angenehmer und freundlicher Mensch und auch ein guter Gesprächspartner. Über was wir redeten, weiß ich nicht mehr. Doch erkennbar hatte er am Dienstbetrieb nur noch wenig Spass.

Das rächte sich, als sein Nachfolger die Kompanie übernahm. Ich war schon in Walldürn beim Kommandeur Ordonanzoffizier und habe all die Beschwerden mitbekommen. Erstaunlich viele Ausrüstungsgegenstände fehlten. In einigen Besprechungen mit den übrigen Offizieren des Btl hatte dann unser Kommandeur die Missstände aufzuarbeiten. Doch davon wussten wir noch nichts, als wir in den schönen Sommermonaten des Jahres 1963 in die Baracken am Fuß des Schwarzwalds unseren Dienst taten.

War der Hauptmann eher unauffällig, so war der Spieß ein südbadisches Original. Er sprach bis in den Tonfall den gleichen Dialekt wie meine Tante Lucie, die Frau von meinem Onkel Hans, dem Bruder meines Vaters. Die stammte nämlich aus Mühlhausen im Elsass. Und ich hörte sofort, dass alle Kaiserstühler genau diesen, mir so im Ohr liegenden Tonfall hatten. Jeder Soldat, der so sang, wurde von mir gleich gefragt, aus welchem Ort des Kaiserstuhls er stamme. Jedes Mal waren die Befragten höchst erstaunt, dass ich ihre Heimatgegend so treffsicher bestimmen konnte.

Unser Spieß (KpFw), dessen Name ich leider nicht mehr weiß, war ein echter Kaiserstühler. Das war er nicht nur wegen seiner Sprache, sondern auch wegen seiner übrigen Gewohnheiten und Lebensart. Die Unteroffizierskameraden sagten, dass er nach Dienstschluss sofort in seine Weinberge fahre. Vor der Front sprach er zwar ein unglaublich lautes Alemannisch, doch jeder merkte, dass der Kerl im Grunde gutmütig und wohlwollend war. Die späteren Missstände zeigten, dass er zu gutmütig war. Seinen Versorgungsunteroffizier (VU) und einige andere hatte er offensichtlich nicht im Griff. Das Zurechtstutzen seiner Rebstöcke war ihm wohl wichtiger als die Überprüfung der Vollständigkeit der anvertrauten Ausrüstung. Denn unser Spieß, auch ein Hauptfeldwebel mit großer Ordensspanne aus dem Zweiten Weltkrieg, war als „Mutter der Kompanie“ dafür zuständig. Der Spieß stand ebenfalls kurz vor dem Ruhestand.

Völlig anders war das bei einem jungen Leutnant, den es da auch noch gab. Ich meine, dass er nicht Zeitsoldat, sondern sogar Berufsoffizier war. Doch wie das so ist in einem kleinen Standort, die Offiziere werden von allen beobachtet und bieten hin und wieder auch Gesprächsstoff. Der junge Leutnant war auch ein Badener und von überdurchschnittlich gutem, etwas südländischen Aussehen. Deshalb wurden ihm auch reichlich Frauengeschichten entweder angedichtet oder bei ihm beobachtet. Er war schlank, groß und trug meistens eine

Sonnenbrille. Er machte auf schick. Und auch bei ihm galt der Spruch: „Beim Büroklatsch kommt es nicht auf Tatsachen, sondern nur auf Einzelheiten an."

Mit dem Leutnant hatte ich nichts zu tun, mein Zugführer war der Fähnrich Herbst (Name geändert). Er hatte sich unglücklicherweise nicht auf zwei, sondern auf drei Jahre verpflichtet. Auch er war nicht der Diensteifer in Person. Nachlässig war er nicht gerade, machte alles eben so, dass man ihm nichts vorwerfen konnte. Erkennbar wartete auch er auf seine Entlassung. Später habe ich von meinem Schulkameraden Adalbert erfahren, dass der Herbst sich mit ihm zusammen beim Auswärtigen Dienst beworben hatte, und zwar für die Laufbahn des gehobenen Dienstes. Aber noch war es nicht so weit. Ich hatte über den Herbst nie zu klagen. Doch meine Rekruten beschwerten sich einige Male bei mir. Sie ärgerten sich, weil er sie öfter vor der Front mit „ihr hässlichen Vögel" betitelte. Nach dem, was ich als Rekrut in Walldürn gehört hatte, war mir das gar nicht aufgefallen.[52] Aber ich gab den Rekruten Recht: „Das ist übel."

Ich hatte nun einen riesigen Vorteil. Als Rekrut in Walldürn hatte ich, wie oben erzählt, den Unteroffizier Lamprecht als Gruppenführer. Er war dort der beste und menschlichste, aber keineswegs ein nachlässiger Unterführer. Und so wie er uns behandelt hatte, so behandelte ich nun die 11 Rekruten, die mir als Gruppe zugeteilt waren. Damit bin ich sehr gut gefahren. Es entwickelte sich auch innerhalb der Gruppe eine gute Kameradschaft.

Damit sind wir bei den Gruppenführern. Bei der Bundeswehr muss ich eines als großen Vorzug hervorheben. Auf jede dienstliche Verwendung wird man vorbereitet. Keine Verwendung ohne Lehrgang! Zum Unterführer, KpChef, BtlKdr, auch zu den Laufbahnen Truppenoffizier, Stabsoffizier gibt es entsprechende Lehrgänge (HOS, Stabsoffizierslehrgang). Das gilt für die Generalstabsoffiziere ebenso, wie wir zum Schluss sehen werden. Das ist in den Beamtenlaufbahnen und erst recht in der Politik ganz anders. Dort wird man ins kalte Wasser geworfen. Viele erleben jedes Mal einen neuen Praxisschock, daher kommt die Angst vor Umsetzungen.

Vor Kirchzarten war ich selbst Rekrut; außerdem hatte ich den passenden Unterführerlehrgang. Was wir den Rekruten beizubringen hatten, das konnten wir aus dem Effeff. Mein Zug beim Fähnrich Herbst hatte noch zwei weitere Gruppen. Die Gruppenführer waren dort zwei Unteroffiziere, die sich auf mehrere Jahre verpflichtet hatten. Der eine war der Meier (Name geändert) und der andere der Hacker (Name erfunden). Der Meier, ein Nordbadener, war ein sehr netter und freundlicher Kamerad. Er lachte immer und war stets guter Laune. Einige Jahre nach seiner Entlassung war er in Heidelberg Postbote, und zwar genau in dem Bezirk, in dem meine Eltern wohnten. Da ließ er mir viele Grüße ausrichten. Der

[52] Nochmals: Der Uffz Lambrecht hat derartiges auch nie gesagt oder herausgeschrien.

Hacker war anders. Er war ein etwas stumpfer und gedrungener Typ. Außerdem sprach er immer davon, dass er heute Abend wieder zum „Hacken“ müsse, damit meinte er den Gang zu seinem „Bratkartoffelverhältnis“. Das fand auch der Fähnrich Herbst abstoßen, primitiv. Er rügte den Hacker deswegen einmal scharf und empört. Es ist mir in Erinnerung, weil ich es richtig fand. Danach hörten wir nichts mehr vom „Hacken“ der Freundin.

Doch beim Militär muss man ja mit allen auskommen. Und das ist uns auch gelungen, vielleicht besser, als es die Dienstvorschrift vorsieht. Denn wenn wir Gruppenführer unter uns waren und Gruppenunterricht auf den Stuben im Dienstplan stand, dann wendeten wir einen kleinen Trick an. In einem größeren Barackensaal wurden alle drei Gruppen zusammengefasst, und einer von uns übernahm den Unterricht. Die anderen zwei hatten frei. So erinnere ich mich, dass ich einige Male an so einem schönen Nachmittag nach Freiburg ins Freibad gefahren bin. Ein gutes Gefühl hatte ich allerdings nicht. Im Vergleich zu meiner Grundausbildung, bei der die Ausbilder noch vom Bundesgrenzschutz kamen, war der Dienstbetrieb in Kirchzarten „sehr gemäßigt“.

Die Stube teilte ich mit dem Harry. Dazu muss ich sagen, dass unsere Väter gute Bekannte, ja Freunde und Bundesbrüder waren. Der Vater vom Harry war Arzt und mit meinem Vater in der selben katholischen Studentenverbindung in Heidelberg. Der Harry war wie gesagt klein, aber sehr aufgeweckt und rege. Ich würde sagen, er hatte immer einen schnelleren Gang eingeschaltet als ich. Wir verstanden uns gerade in Kirchzarten sehr gut.

Für mich war diese Zeit auch deshalb so schön, weil ich mich hier ausführlich mit Geschichte beschäftigen konnte. Aus dem Plötz „Auszug aus der Geschichte“ fertigte ich mir in einem Ordner in DIN-A-3 Quer-Format eine große geschichtliche Übersicht mit Jahreszahlen und Stichwörtern vom Altertum bis heute an. Die erste Spalte gehörte Deutschland bzw. dem Alten Reich, dann kamen Frankreich, England und nach weiteren Spalten ganz rechts Ostrom und später das Osmanische Reich. Die Geschichte war für mich der geistige Ausgleich zum militärischen Dienst im Gelände oder dem Unterricht über altbekannte Ausbildungsinhalte. Außerdem fand ich „Freistunden“ auf der Stube besser als gewagte Schwimmbadausflüge nach Freiburg während der Dienstzeit. Richtig geschichtssüchtig bin ich geworden. Und ich fand dabei im Harry einen dankbaren Kameraden. Denn wir machten regelmäßig Ausflüge zu historischen Stätten und Kulturdenkmälern. Damit ist der Breisgau reich gesegnet.

Die Ausbildung meiner Rekruten machte mir viel Freude, in meiner Gruppe waren lauter nette Leute. Da Südbaden meine zweite Heimat ist, besuchte ich auch meine Verwandten auf dem Winterhalterhof in Titisee. Zweimal bin ich zu meinem Onkel Hans und zur Tante Lucie nach Konstanz gefahren. Der Hans fragte mich nur kurz, ob ich schwindelfrei sei. Und als ich „ja“ sagte, hat er mich in den Säntis

[Alpen südlich St. Gallen] mitgenommen. Dort ist er dann ohne weitere Vorwarnung mit mir über einige längere schmale Grate gewandert. Rechts und links ging es ein paar hundert Meter in die Tiefe. Ich war Soldat, und der Hans war es gewesen. Er hatte an vorderster Front in Russland gekämpft; einiges, aber nicht viel hat er davon erzählt. Und so gehörte es bei ihm ganz einfach dazu, dass ein Fahnenjunker so etwas kann. Das sagte ich auch zu mir und bin tapfer über alle Klippen und Kanten mitmarschiert.

Am Ende der Grundausbildung kam unser Kommandeur zur Besichtigung. Das ist immer der Abschluss einer Ausbildung. Ich muss sehr erholt ausgesehen haben. Denn der Major Dr. Kuppinger meinte, als er mich sah: „Sie sehen ja aus wie das blühende Leben. Euch muss es hier gut gehen!“ Das habe ich gleich an meine Gruppe weitergegeben; die meisten freuten sich. Doch ein Schlaumeier sagte vorlaut und spitz: „Der Major hot de Fahnejunker gemänt, net uns.“ Alle lachten, und ich sagte: „Euch is es aa zu gut gange.“

Eine unangenehme Erinnerung habe ich doch an diese Zeit. Immer wieder habe ich mir deswegen Vorwürfe gemacht, wenn ich daran gedacht habe. Nach einiger Zeit wurde uns plötzlich ein dritter Stubenkamerad zugeteilt. Er war auch Unteroffizier oder Fahnenjunker, genau weiß ich das nicht mehr. Er war ein netter und freundlicher Kerl. Er war mehr praktisch veranlagt. Meine Geschichte und Kulturdenkmäler interessierten ihn nicht. Auch während des Dienstes hatten wir nichts miteinander zu tun. Doch im Rückblick muss ich sagen, wir haben ihn irgendwie links liegen lassen. Das war sehr unkameradschaftlich, und ich bereute es sofort, als es mir bewusst wurde. Das war bei der Verabschiedung. Da sagte er vorwurfsvoll und ernst zu uns: „An eurer Stelle hätte ich einem Kameraden, mit dem ich so lange auf der Stube lag, das Du angeboten.“ Bei mir saß der Vorwurf tief. Den Harry konnte so was weniger beeindrucken. Ich glaube auch nicht, dass er sich heute noch daran erinnert. Mir wurde sofort klar, ich hatte gegen meinen eigenen Grundsätze verstoßen.

Militärischer Auftrag

Die Grundausbildung hat wie gesagt drei Ausbildungsziele. Es ist erstens die infanteristische Grundausbildung in den drei Kampfarten samt Aufklärung durch Spähtrupps. Dazu gehört selbstverständlich die Schießausbildung mit Gewehr, Pistole, MG (Maschinengewehr) und Panzerfaust. Als zweites lernt der Soldat in dieser Zeit militärisches Auftreten und militärische Umgangsformen. Auch das ist lebenswichtig, denn im Krieg muss alles schnell, zielgerichtet und wie am Schnürle laufen. Deshalb ist der Dienst viel im Laufschritt erfolgt. Das führt zum dritten Ausbildungsschwerpunkt dem Sport und der körperlichen Ertüchtigung. Alle möglichen Dinge, die Leistung und Geschwindigkeit steigern, werden geübt.

Dazu gehört auch das schnelle Umkleiden, das die Soldaten „Maskenball“ nennen. Zu den militärischen Umgangsformen wie zum Sport gehört die Kameradschaft, die für die Soldaten ausdrücklich eine Dienstpflicht ist.

Um das alles wie im Schlaf zu beherrschen, sozusagen in Fleisch und Blut zu haben, sind auch nach meiner Erfahrung in Kirchzarten drei Monate zu kurz. In sechs Monaten müsste es bei straffem und zielgerichtetem Dienst möglich sein. Und das gilt auch für die unterschiedlichsten Menschen. Denn in meiner Gruppe hatte ich ganz fixe und sportlich gewandte Burschen, aber auch geistig etwas schwerfälligere und körperlich ungeschicktere Freunde. Und von Lamprecht hatte ich gelernt, dass man gerade denen, denen es etwas schwer fällt, helfen und zusprechen muss. Einige Unteroffiziere hatten in Walldürn solche Leute gern bloßgestellt, sie vor der Gruppe lächerlich gemacht. Das ist der sicherste Weg, das Ausbildungsziel für die Gruppe als Ganzes nicht zu erreichen. Eine Kette ist so stark wie ihr schwächstes Glied. Ich hatte auch einen so schwerfälligen Rekruten. Viel musste ich ihm zusprechen und immer wieder haben wir das „Rechts um“, „Links um“ und „Abteilung kehrt“ geübt. Das ging auch humorvoll und aufmunternd. Und zum Schluss hat er alles gekonnt. Von Beruf war er Metzger und auch im Schreiben nicht so gut.

Im Großen und Ganzen waren die Männer im Schreiben nicht schlecht. Das war für die Meldungen auch nötig. In einer Gruppe war ein Zigeunerbub eingezogen worden. Der war ein richtiger Analphabet. Er wurde wieder entlassen, weil ohne Schreiben und Lesen auch in der Bundeswehr eine Ausbildung nicht möglich war. Als Zugführer hatte ich im letzten viertel Jahr meiner Bundeswehrzeit einen Russlanddeutschen. Mündlich war er nicht schlecht, aber das Schreiben hatte er nie gelernt. Ich wollte es ihm beibringen und habe ein paar Stunden mit ihm geübt. Doch ich musste feststellen, so einfach ist das gar nicht. Er wurde dann mit durchgezogen. Denn immerhin konnte er sich schriftlich, wenn auch sehr fehlerhaft verständlich machen.

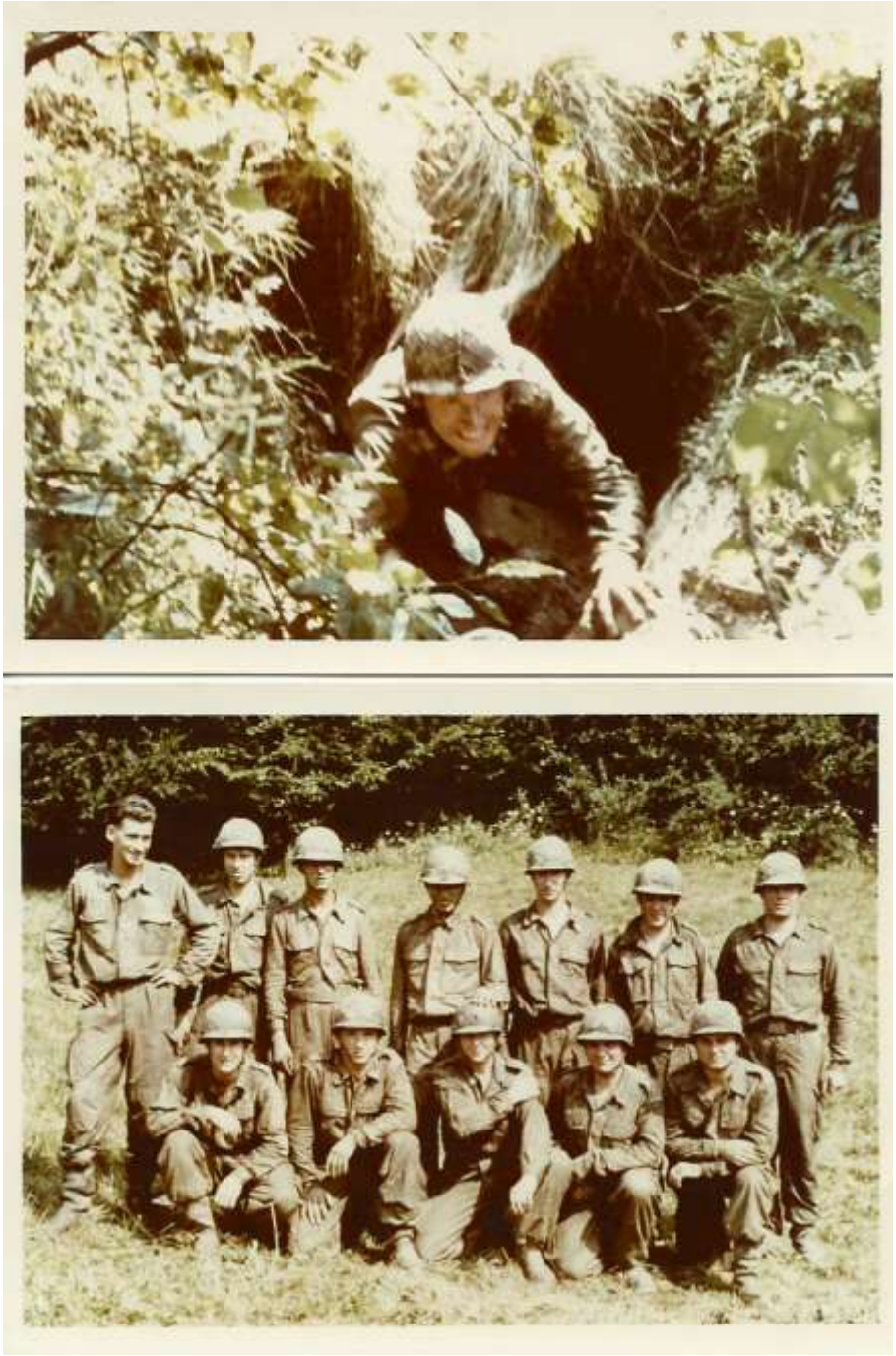
Mir war es wichtig, dass die Kameradschaft auch mich umfasste. Daher habe ich wie der Lamprecht seinerzeit, den schwächsten Soldaten beim Maskenball geholfen. Beim Gewaltmarsch aufs „Köpfle“ marschierten die Ausbilder ohne Sturmgepäck.[53] Doch als der Anstieg zum rund 1000 m hohen Köpfle begann, habe ich sofort das Sturmgepäck von den weniger kräftigen Rekruten der Reihe nach übernommen. Ich hätte es unfair gefunden, als einziger gepäckfrei mitzumarschieren. Dabei habe ich schon gesagt, dass die Rekruten hier und auch sonst nie richtig auf solche Gewaltmärsche vorbereitet wurden. Und beim Aufstieg aufs Köpfle sind in der Kompanie einige ausgefallen, in meiner Gruppe der Panzergrenadier Bär (Name geändert). Sein Fall war schwierig. Er bekam Atemnot, röchelte und musste dem Sani (Sanitäter) übergeben werden. Sonst

[53] Bei Kirchzarten gibt es gegen Todtnau so viele Köpfle, dass ich vergaß, welches es war.

schafften mit Schweiß, aber ohne Ausfälle alle in meiner Gruppe den Marsch, der nach meiner Erinnerung zweimal durchgeführt wurde.

Der arme Rekrut Bär musste sogar ins Krankenhaus. Bei der Blutversorgung oder dem Kreislauf stimmte etwas nicht. Jedenfalls ist er zunächst in ein kleines Krankenhaus am Kaiserstuhl eingeliefert worden. Dort besuchte ich ihn. Er saß in seinem Bett und war recht fröhlich. Er freute sich über meinen Besuch. Vor allem wollte er unbedingt wieder in die Grundausbildung und zu unserer Gruppe zurück. In der Schreibstube hatte ich aber gehört, dass der Arzt die Entlassung wegen Untauglichkeit vorbereitete. Ich versuchte, ihn darauf etwas vorzubereiten. Davon wollte er gar nichts hören. Im Zimmer waren noch zwei oder drei ältere Männer. Sie waren Kriegsteilnehmer gewesen und konnten den Bär überhaupt nicht verstehen. Sie meinten nicht pfälzisch direkt, sondern alemannisch tastend, der Bär solle froh sein, wenn er ums Militär herumkäme. Und mich schauten sie ganz kritisch an. Sie konnten die Welt nicht verstehen und sahen in mir so etwas wie einen „Rattenfänger von Hameln“, der es fertig bringt, dass ein Soldat nicht entlassen werden will. Doch der Bär wurde entlassen.

Dann gab es noch eine Hindernisbahn von den Franzosen mit ganz viel Schlamm und einigen Abschnitten unter der Erde. Die französischen Hindernisbahnen haben es in sich. Die Strecke wurde einmal von allen durchkrochen. Zuerst galt für den Gruppenführer: vormachen! Dann kamen die Rekruten dran.



Oben: Fhj Pfreundschuh macht es zuerst vor.

Unten: Unsere Gruppe nach der Hindernisbahn mit Schlammbad

Während der Grundausbildung machte jeder Gruppenführer mit seiner Gruppe einmal einen Gruppenabend, den ich in guter Erinnerung habe. Ich fertigte ein längeres Mundartgedicht, in dem jeder unserer Gruppen nach Pfälzer Art etwas ge-uzt wurde. Alle fanden es lustig, doch einen habe ich leider zu hart getroffen. Ich stellte die Vermutung auf, er „fahre Rad“. Das hat ihn schwer getroffen. Das merkte ich sofort. Er war nicht nur ein wirklich begeisterter Soldat, sondern hat

sich später für einige Jahre weiterverpflichtet. Er ging zu den Feldjägern. Bei einer Wehrübung habe ich ihn dann wieder getroffen. Ich freute mich. Doch er, ein Schwabe, hatte mir nicht verziehen. Er blieb auf Abstand. Dabei war es „nur“ das Gedicht beim Gruppenabend. So kann‘s einem passieren.

An eine andere Sache erinnere ich mich auch. Jeder musste am Gruppenabend ein Lied vorsingen. Mit gutem Beispiel und recht selbstbewusst bin ich vorangegangen. Schließlich meinte einer, er könne wirklich nicht singen. Da beruhigte ihn ein Kamerad: „De Fahnejunker kann aa net singe‘ und hot’s gemacht.“ Jetzt wurde mir klar, und ich weiß es bis heute: Ich bin arg schlecht im Singen.

In den Pausen bei den Geländeübungen sind wir Gruppenführer immer mit unseren Gruppen zusammengesessen und haben uns gut unterhalten. Da erinnere ich mich an ein Gespräch mit dem kleinen Panzergrenadier Nagel aus Ladenburg bei Mannheim. Er fragte mich, warum die Rekruten am Wochenende in Kirchzarten bleiben müssten und nicht heimfahren dürften. Ich erklärte ihm lang und ausführlich, dass sie jetzt Kameradschaft üben sollten. Vor allem sollten sie von daheim, vom Rockzipfel der Mutter Abstand gewinnen. Sie müssten jetzt Männer werden. Er hörte ruhig zu, schaute mich kritisch an und meinte dann: „Derf ich Ihne mol was sage?“ Ich nickte und er meinte, er sei wie viele andere bis jetzt jedes Wochenende daheim gewesen. Dann fragte er noch knitz: „Hawe Sie gemerkt, dass des mir g’schadet hot?“ Wir mussten alle lachen.

Doch etwas später ist das Ganze doch aufgeflogen. Viele Rekruten hatten schon ein Auto. So schnell ist damals übrigens der Wohlstand fortgeschritten. Als ich Rekrut war, hatten nur der Harry und ich einen Gebrauchtwagen. Jetzt waren es so viele, dass die ganze Kp befördert werden konnte. Und am Freitagabend parkten sie alle ihre PKW auf dem schmalen Weg entlang dem Kasernenzaun. Das war dumm. Ein etwas großspuriger Stabsunteroffizier wollte angetrunken mit seinem Auto nachts genau diesen Schleichweg zum Barackenlager benutzen. Doch er ist nicht durchgekommen. Da hat er dann in der Nacht vom Samstag auf Sonntag genau kontrolliert, wer fehlte. Das war das erste Mal. Es fehlten viele. Am Montag hat er dann die Kp verdonnert, sich über die Disziplinlosigkeit beschwert. (An seinen Rausch hat er nicht mehr gedacht.) Und er hat für Diszis [Disziplinarstrafen in Geld] gesorgt. Danach parkten die Kameraden woanders.

Der Kommandeur hat mich nach diesem Vierteljahr gefragt, ob ich ein zweites Mal Rekruten ausbilden wolle. Der Harry hat das getan. Doch ich wollte etwas Neues machen. In Kirchzarten konnte ich durch den Werner abgelöst werden. Der war von der HOS Hannover zurückgekehrt. Da hatte ich großes Glück. Der Kommandeur berief mich als Ordonanzoffizier zu sich. Das entspricht dem „Persönlichen Referenten“ bei einem Behördenleiter oder Politiker.

8. Erkenntnisse fürs Leben bei den Unteroffizieren

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

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

Der richtige Abstand

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

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

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

von Großbanken. Alle redete sie mit Vornamen an, außer den Chef der US-Großbank JP Morgan; und da hieß es so schön: „Nur Dimon, den Amerikaner nannte sie mehrfach „Mr. Dimon“. [Sein Vorname war Jamie.] Zufall? Oder ist der einflussreiche Jamie (pardon „Mr. Dimon) für eine Amerikanerin doch noch mehr Respektsperson als seine ausländischen Kollegen?[54]

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

Immer wieder konnte ich hier Fehlverhalten beobachten. Daher schrieb ich in den Führungsgrundsätzen für Amtsleiter zu ‚Wahrnehmung der Fürsorgepflicht‘: „Dazu gehört nicht die Schnüffelei im persönlichen Bereich. Der AL [Amtsleiter] darf den Mitarbeitern nicht zu nahe treten (auch kein „Du“). Mitarbeiter sind nicht auf Dinge anzusprechen, die sie betreten machen könnten und für den Dienst nicht von Bedeutung sind. Keine Neugier an den Tag legen! Aber jeder Mitarbeiter soll sich vom AL verstanden und geachtet fühlen. Jedoch keiner falschen Gefühle! Auf Dauer verträgt der mündige Mensch weder Bemuttern noch Bemitleiden.“[55]

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

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

[54] Handelsblatt 17.10.2013, S. 22
[55] Pfreundschuh, G., Führung im öffentlichen Dienst, Baden-Württembergische Verwaltungspraxis, Heft 3, März 1986, S. 49 ff (54)

„Mit dem kann man Pferde stehlen“, sagte ein Minister, wenn er einen Parteifreund loben wollte. Ich dagegen schrieb etwas ganz anderes unseren Amtsleitern ins Stammbuch: „Nie die eigene Person, immer die Aufgabe in den Vordergrund stellen. Keine „Nibelungentreue“ fordern, wohl aber treues Dienen für das Amt. „Nibelungentreue“ heißt: Recht oder Unrecht – ich stehe zu meinem Vorgesetzten. Das ist falsch. Über der Loyalität zu Personen steht die Loyalität zum Recht und Rechtsstaat. Autorität soll man durch Dienst, nicht durch Herrschen oder Unbeherrschtheit erlangen (wollen).“[56] Dazu kam der Grundsatz: „Ein Amtsleiter [hier: Unteroffizier] hat weder Lieblinge noch Stiefkinder.“

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

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

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

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

[56] Führung im öffentlichen Dienst, a.a.O., S. 54

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

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

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

Die Führung

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

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

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

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

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

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

Auf der Ausführungsebene zu arbeiten, ist in keiner Hinsicht eine Abwertung. Aber heute wollen fast alle Häuptlinge werden, keiner will als Indianer kämpfen.

Das hängt mit der gesellschaftlichen Wertschätzung zusammen. Ärzte und Richter stört ihre Sachbearbeitung wenig. In Verwaltungen und Unternehmen fühlen sich die SB, die Facharbeiter und Fachkräfte oft als die „kleinen Leute“. Doch das ist falsch. Sie sind echter, unverzichtbarer Mittelstand.

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

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

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

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

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

Verteidigungsminister Franz Josef Strauß im U-Raum abhängte, war ich zufällig dabei. Er sagte trocken: „Was glauben Sie, wie viel so Bilder ich schon auf- und abgehängt habe!“ Er stand kurz vor dem Ruhestand.)

Die Steuerung

Alle Führungsebenen sind zugleich Steuerungsebenen. Für alle Steuerungsebenen gilt der Grundsatz: **Gesteuert wird mit Zielen, Zeit und Zahlen – Z³**. Das bedeutet, Ziele müssen immer überprüfbar sein. „Auftrag ausgeführt“, „Ziel erreicht“, das sind die Meldungen, die die Vorgesetzten bekommen müssen. Dabei unterscheiden wir streng zwischen Steuern und Führen. Denn geführt werden nur Menschen, aber nicht Zahlen und Budgets.

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

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

keine Praxiserfahrung. Sie lesen Bücher zum Thema und kommen höchstens von außen kurzfristig, für eng abgegrenzte Forschungsvorhaben in Organisationen.

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

Im Krieg erfolgt Führung unter schwersten Bedingungen. Es geht um Leben und Tod. Daher gelten Befehl und Gehorsam. Ziele müssen schnellstmöglich, vor dem Feind erreicht werden. Die HDv 100/200 (Ausgabe 1972)[57] sagt es so:

> „101. **Führung** ist richtungsweisendes und steuerndes Einwirken auf das Verhalten anderer Menschen, um eine Zielvorstellung zu verwirklichen; sie umfasst auch den Einsatz materieller Mittel. Ein wesentliches Merkmal erfolgreicher Führung ist die Dynamik.“

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

Die berufliche Umsetzung

Nicht lang nach der großen Gemeindereform (1979) wurde ich Erster Bürgermeister und Beigeordneter, zugleich Stellvertreter des Oberbürgermeisters in Wertheim am Main. Die alte Kleinstadt war mit 15 Dörfern zusammengeworfen worden und nun mit genau 20.000 Einwohnern zur „Großen Kreisstadt“ aufgestiegen.[58] Ich traf auf eine arg ungeordnete, um nicht zu sagen wirre Verwaltung. Das wussten die Bediensteten aber selbst. Und alle waren unglaublich froh und dankbar, als sie sahen, dass nun eine ordnende Hand gekommen war.

[57] HDv 100/200 = Heeresdienstvorschrift 100/200 Führungssystem des Heeres (alle zitierten HDv sind Ausgaben der Jahre 1972 [HDv 100/200] oder 1973 [HDv 100/100])
[58] Große Kreisstädte haben nun fast alle Zuständigkeiten eines Landratsamts.

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

Das schaffte ich sofort ab. Denn ich bin streng für die Unterscheidung von wichtig und unwichtig. Einmal erzählte mir ein Parteifunktionär viele Geschichten aus der Politikszene des Landkreises. Ich fragte ihn, was das solle. Er meinte: „Damit Sie informiert sind.“ Ich erwiderte: „Ich will das wissen, was ich entscheiden muss. Krimis und Romane interessieren mich nicht. Nicht einmal als Lesestoff.“ Und wie heißt es in der HDv 100/100 unter 1009: „**Einfaches**, folgerichtiges **Handeln** führt am sichersten zum Ziel. Das Einfache zu erkennen ist schwer. Trotz der Vielfalt der Faktoren, die auf das Gefecht einwirken, müssen die Führer klare Lösungen finden.“ „In der Praxis hat nur das Einfache Erfolg“, mahnte ich oft. Dazu ein Zitat von Paul Hindenburg als Reichspräsident nach einem Manöver: „Im Kriege verspricht nur das Einfache Erfolg. Ich war beim Stabe des Kavalleriekorps. Was ich da gesehen habe, war nicht einfach.“[59]

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

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

[59] Zitiert nach: Guderian, Heinz, Erinnerungen eines Soldaten, Stuttgart 1995, S. 23

vom Telefonbuch auf die Telefonliste kam und in festgelegten Telefonstunden von mir zurückgerufen wurde. In anderen Fällen wurde bestimmt, an wen der Rückruf delegiert wird.

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

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

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

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

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

In den Rücksprachen musste ich die Amtsleiter vor allem zur Eigenverantwortung erziehen und die Rückdelegation untersagen, wie ich das bei der Auftragstaktik gelernt hatte. Denn das Absichern nach oben war im Rathaus II gängige Praxis. Dazu erklärte ich, dass in die Rücksprachen (1.) nur solche Angelegenheiten gehören, die rechtlich oder tatsächlich so schwierig sind, dass der Amtsleiter sie nicht selbst entscheiden kann (eigene Grenzen, ggf. Fortbildungsbedarf). Dann

sind (2.) Entscheidungen vorzutragen, die für eine Vielzahl künftiger Fälle bedeutsam sind (Grundsatzentscheidungen). Außerdem gehören in die Rücksprachen Entscheidungen, die (3.) große finanzielle Auswirkungen oder (4.) erhebliche (kommunal-) politische Bedeutung haben. Das war nun unser 4-Fälle-Modell für Rücksprachen. Es galt abgewandelt auch für Sachbearbeiter.

Ich wurde gefragt, wieso ich das beim Militär gelernt hatte. Die Antwort ist leicht. Uns wurde beigebracht: **Geführt wird mündlich, persönlich und unmittelbar.** Daher waren die Rücksprachen und die Dienstbesprechungen meine wichtigsten Führungsmittel. Als erstes sagte ich allen Mitarbeitern: „Mein Wort gilt mehr als eine Unterschrift. Ich bitte, dass das bei Ihnen auch so ist.“ Dadurch war ich Herr meiner Zeit und meines Handelns. Was ebenfalls ein wichtiger militärischer Führungsgrundsatz ist.

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

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

Das nächste, was ich beim Militär gelernt habe, war **Aufklärung, Beurteilung der Lage, Entschluss, Umsetzung**.[60] Die Aufklärung begann entspannt in Wertheim sofort mit sogenannten „Teestündle“. Jeder Amtsleiter, aber auch wichtige SB wurden zu einem Vier-Augen-Gespräch bei Tee, Gebäck und Entspannung eingeladen. Kein Telefon, kein Anklopfen einer Sekretärin oder eines Mitarbeiters störten uns. Ich bat meinen Gesprächspartner, mir offen und ehrlich seine Sorgen, Nöte und Schwierigkeiten zu schildern. Ich versprach ihm, dass wir alles, was er mir jetzt sage, gemeinsam lösen wollten. Wenn er mir etwas verschweige und ich später draufkomme, dann trage er allein die Verantwortung dafür. Ich war

[60] Im Ministerium z.B. traf ich erstaunliche Strategen. Morgens schauten sie in den Terminkalender und ins Posteingangskörble. Waren beide leer. Begannen sie herumzutelefonieren (Aufklärung?).

bereit, für alles die Verantwortung zu übernehmen. Wir redeten im Dialekt. Da kam es schnell zu einem vertrauten Klima, als wenn wir uns schon ewig kennen würden. Ich habe unglaublich viel erfahren. Und ich erkannte: „Es ist viel zu tun."

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

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

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

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

durften, sondern vorbringen mussten. Dann kam erst die Entscheidung; sie wurde in fast allen Fällen dann in vollem Einvernehmen aller Beteiligten gefällt.

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

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

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

Eine weitere wichtige Aufgabe betrifft noch die Unterführer- und Meisterebene. Es ist die **Organisation.**[61] Es gilt die richtige Person auf den richtigen Platz zu setzen. Doch das geht nicht sofort. Dazu müssen wir zuerst ganz genau die Verwaltung und die Mitarbeiter kennen. Gegen Ende meiner Wertheimer Zeit habe ich dann eine erhebliche Umorganisation des Rathauses II auf der Amtsleiterebene vorgenommen. Der OB meinte zuvor, es werde die größte, die in der Verwaltung bisher stattgefunden habe. Das war als Warnung gedacht. Ich war mir sicher und hörte später, dass die neue Aufbauorganisation erfolgreich war.

[61] Es ist nur die Aufbauorganisation (Organigramm) gemeint. Die Ablauforganisation ist Steuerung.

9. Ordonanzoffizier beim Kommandeur – Oktober bis Dezember 1963

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

Kameraden – Vorgesetzte – Stimmung

Rechtzeitig zum 1. Oktober 1963 wurden wir zum Fähnrich befördert. Ab Fähnrich hatten wir Zutritt zum Offiziersheim. Mit Stil und Form nahmen wir dort unter Vorsitz des BtlKdr das Mittagessen ein. Alle Offiziere erscheinen im Blauzeug, das heißt im blaugrauen Dienstanzug, keiner im olivgrünen Arbeits- oder Kampfanzug. Wenn sich der Kommandeur setzte, setzten sich alle anwesenden Offiziere und die Beamten der StOV (Standortverwaltung) an die Tische. Wenn der Kommandeur mit dem Essen begann, dann begannen alle, und wenn er aufhörte, dann hörten auch alle auf. Mancher junge Leutnant, die am Vormittag im Gelände war, musste sich beim Essen beeilen, damit er satt wurde. Denn wenn der Kommandeur die Gabel weggelegt hatte, dann war das Essvergnügen vorbei. Ich empfand, dass das Offizierskorps insgesamt einen guten Zusammenhalt hatte, kameradschaftlich war und sich im Beruf wohlfühlte.

Einige einfache und nützliche Formen galten im Offiziersheim. Beim Betreten des Raumes blieb man unter der Tür stehen, verbeugte sich kurz und hatte damit alle begrüßt. Weiteres Händeschütteln und Begrüßungsförmlichkeiten entfielen. Das gefiel mir gleich. Wir konnten dort unsere Freizeit verbringen. Das Offiziersheim war bewirtschaftet. Die Verpflegung war die Gleiche wie bei den Mannschaften und kam aus der Truppenküche. Daneben wurden gegen Entgelt Getränke ausgegeben. Dass die Fähnriche, eigentlich Feldwebeldienstgrade, schon zum Offizierskorps gehören, ist eine alte preußische Tradition, die bis ins 18. Jahrhundert zurückgeht.

Kommandeure unter sich. Von links nach rechts:
Major Barth (Nachfolger von Dr. Kuppinger), OTL Dr. Kuppinger (PzGrenBtl 362),
OTL Theis (InstBtl 366), OTL Penker (PzArtBtl 365)

Mein Dienstzimmer war nun im Stabsgebäude unmittelbar neben dem BtlKdr. Zu all seinen Tätigkeiten hat er mich herangezogen. Ich lief sozusagen mit und konnte in dieser Zeit einen guten Einblick in die Aufgaben eines Kommandeurs und eines Bataillons bekommen. Für mich wurde dadurch die Ausbildung der HOS, die Führung eines Bataillons im Gefecht, noch einmal aus Friedenssicht veranschaulicht. Doch wir dachten ständig über die Einsatzbereitschaft nach.

Die Verfügungsräume, in die das Btl im Verteidigungsfall einrückte, und die ersten Einsatzbefehle waren streng geheim. Auch ich hatte keinen Einblick. Das war die Aufgabe des S 3, des Oberleutnants Dienst. Und der machte einen genauso geheimen Eindruck wie die Pläne, die er zu verwalten hatte. Immer war er freundlich, aber wenig zu Gesprächen aufgelegt.

Meine Stellung im Bataillonsstab habe ich als recht gut empfunden. Das lag vor allem auch daran, dass der Kommandeur viel von mir hielt, und es jeder merkte. Frei und selbstbewusst konnte ich meine Aufgaben wahrnehmen. Erst viel später, als wir den Kommandeur einmal in seinem Ruhestand besuchten, hat er uns gesagt, dass er eigentlich auch Reserveoffizier war. Auf sein Ritterkreuzes oder seine Heldentaten hat er nie angespielt. Der Kommandeur merkte, dass ich in allem mitdachte. Außerdem wollte ich damals noch Berufsoffizier werden.

Im Bataillonsstab war S1 (Leiter der Stabsabteilung Personal) der Oberleutnant Friedrich. Er war in der Grundausbildung mein Zugführer gewesen. Er war zu mir freundlich, aber auch distanziert. Denn einmal hatte ich in der Grundausbildung ihm vor der Front widersprochen. Ich hatte ganz schlechte Stiefel bekommen, die einfach nicht glänzend gerieben werden konnten, weil der Vorgänger wohl Gewehrreinigungsöl darauf geschmiert hatte. Der Friedrich sagte dann vor der Front zu mir, ich müsste meine Stiefel blank reiben. Ich sagte, das gehe nicht. Da sagte er: „Geht nicht, gibt's nicht." Und da machte ich etwas, von dem ich genau wusste, dass es gegen alle militärischen Regeln war. Ich sagte: „Doch, bei diesen Stiefeln geht das nicht!" Sein Gesicht verfinsterte sich, aber er sagte nichts mehr. Ich wusste: Jetzt bist du zu weit gegangen. Der Friedrich war ein mittelgroßer, etwas gedrungener, blonder und norddeutscher Berufsoffizier. Ich fand ihn im Grunde nicht schlecht. Er liebte die alte Armee, den alten Glanz. Einmal war er zu einer Parade nach Hannover abkommandiert. Ganz begeistert ist er zurückgekommen, wie ich ihn noch nie erlebt hatte. Es sei eine wunderschöne Parade gewesen, und er fügte hinzu: „Wie einst im Mai!"

Der Friedrich hatte keine Freundin, und einmal merkte ich, dass er darunter litt. Ich hatte im Auftrag des Kommandeurs einen Tanztee für alle Offiziere des Bataillons organisiert. Und der Kommandeur wollte, dass wir Reserveoffiziere geschlossen mit einer Partnerin erscheinen. Ich überlegte und hatte eine Idee. In Walldürn gab es ein Wirtschaftsgymnasium. Dort waren auch Mädchen. Und dahin habe ich mich aufgemacht. Ich habe mich beim Oberstudiendirektor gemeldet und mein Anliegen vorgebracht. Ich dachte auch an den Lehrgangsball an der HOS in Hamburg. Der Schulleiter fragte dann in der Oberprima, welche Schülerinnen mit den Reserveoffizieren unseres Bataillons an einem Tanztee teilnehmen wollten. Es waren dann viel mehr, als wir brauchten.

Also musste ich einen Spähtrupp nach Walldürn laufen lassen. In meiner alten Kp kannte ich einige junge, fesche Gefreite, von denen ich wusste, dass sie in Walldürn junge Mädchen betörten. Zu denen bin ich auf die Stube gegangen und habe gesagt: „Ihr bekommt jetzt einen Geheimauftrag! Ich habe hier eine Liste von Oberprimanerinnen, von denen ich gar nix weiß. Wir brauchen davon nur vier, aber die Richtigen.[62] Sie sollen mit uns Fähnrichen am Tanztee des BtlKdr teilnehmen. Ihr müsst jetzt über sie etwas herausbekommen. Aussehen spielt eine Rolle, aber auch Geist und Charakter."

Die zwei Gefreiten fanden das großartig. Wenige Tage später kamen sie mit der Liste. Nach dem Aussehen hatten sie allen Mädeln eine Note gegeben. Dahinter folgten Anmerkungen zu Wesen und Charakter. Doch vor der Allerschönsten warnten sie. Wer die bekäme, der sei verloren. Die würde jeden umlegen. Die wurde als erste gestrichen. Im Übrigen hatten wir dann Glück. Es waren nette

[62] Der Werner und der Harry waren in Kirchzarten als Rekrutenausbilder.

Mädels, und ich hatte noch bis zu meiner Entlassung mit meiner Tanzpartnerin eine gute Freundschaft.

Nun kommen wir zum Friedrich zurück. Der Tanztee war zu Ende, und wir verabschiedeten uns. Der Friedrich gab mir freundlich wie selten die Hand. Er schaute etwas gerührt auf meine Partnerin und dann auf mich. Und dann wünschte er mir viel Vergnügen. Das war aber nicht anzüglich gemeint. Er wirkte geknickt. Ich glaubte, bei ihm in ein trauriges Gesicht zu blicken. Er tat mir leid. Ich dachte: „Es ist für einen jungen Berufsoffizier wirklich schwer, in so einem abgelegenen Standort jemand Passendes zu finden." .

Einmal habe ich mich allerdings über den Friedrich geärgert. Am Ende meiner Zeit als Ordonanzoffizier lagen die Weihnachts- und Neujahrstage 1963 / 64. Da hat er mich für die ganze Zeit als Offizier vom Dienst (OvD, Bereitschaftsoffizier) eingeteilt. Da bin ich zu ihm gegangen und meinte, es sei doch üblich, dass man entweder an Weihnachten oder an Neujahr Dienst habe, aber beides zusammen sei doch nicht richtig. Da meinte er trocken: „Jetzt habe ich das so eingeteilt. Sie können sich ja beim Kommandeur beschweren." Das tat ich natürlich nicht. Sonst habe ich mich aber nie benachteiligt gefühlt. Die Offizierskameradschaft war ein hohes Gut, und wir Reserveoffiziere wurden einbezogen.

Wer S 2 (Stabsabteilung Feindlage) war, weiß ich nicht mehr. Ich meine, der Oberleutnant Dienst oder der Friedrich hätten das mitgemacht. Sicher bin ich mir aber nicht. Aus meiner Sicht lebte der Oberleutnant Dienst für sich und in der Lage des Btl im Verteidigungsfall. Mit dem Friedrich war er befreundet. Die zwei waren auch altersmäßig nah beieinander.

S 4 (Stabsoffizier für Nachschub und Versorgung) war der Hauptmann Zieger (Name geändert). Er war freundlich und lustig. Nach dem Klang seiner Stimme muss er irgendwo aus dem Hessischen oder Rheinhessischen gekommen sein. Er war oft und sehr lange im Casino. Offensichtlich hat es ihn nicht heim zu seiner Frau gezogen. Da ich auch die Casinorechnung abkassieren musste, habe ich mir in meiner Pfälzer Art einmal einen Witz erlaubt. Ich weiß nicht mehr wie, aber ich habe mich über seine lange Rechnung lustig geäußert. Da war er aber sofort stinksauer und meinte: „Meine Casinorechnung geht niemand einen feuchten Scheißdreck an." Sonst war er zu Witzen aufgelegt, aber da nicht.

Dann war da noch der Stabsarzt Dr. Gerber. Er war ein freundlicher und zufriedener Mensch. Er hatte auch eine sehr nette Frau. Am Ende der Grundausbildung war ich einmal zu ihm gegangen. Ich hatte plötzlich in der Hüfte erhebliche Schmerzen. Nun hatte ich Angst, dass ich vielleicht wie mein verstorbener Bruder ein Krebsgeschwür (Sarkom) haben könnte. Er schickte mich zum Röntgen in das damals noch von Ordensschwestern geführte Buchener

Krankenhaus. Hinterher beruhigte er mich: „Sie können beruhigt sein. Im Grunde haben Sie nichts. Ihre Hüfte war etwas überanstrengt, das gibt sich wieder."

Dann gab es noch den T-Offizier (Technischer Offizier). Nach meiner Erinnerung war er im Range eines Majors. Er war sehr ruhig, etwas dicklich und irgendwie ein Außenseiter. Ob er ein guter Techniker oder Ingenieur war, weiß ich nicht. Damals gab es in der Bundesrepublik nur 100.000 Arbeitslose. Und es hieß, wer etwas könne, der sei in der freien Wirtschaft und verdiene viel Geld. Ob dieses abwertende Urteil auch auf unseren Major zutraf, weiß ich nicht. Jedenfalls von der „schnellen Truppe" war er nicht. Überhaupt war der „Technische Dienst" wie gesagt immer eine große „Gammelei" und die Kraftfahrer zu „lahmarschig", wie die Mannschaften erkannten und sagten. Jedenfalls Erfolgslust machte sich dort nicht breit. Die Schützenpanzer, Jagdpanzer und sonstigen Kfz waren meist veraltet und reparaturanfällig (HS 30, M 41, Nato-Ford). Später gab es dann gute Waffensysteme aus deutscher Fabrikation: der Mader, Leopard, Fuchs usw.

Im Offiziersheim begegneten wir noch den Zivilbeschäftigten von der StOV (Standortverwaltung). Die StOV-Leute waren sehr behäbig. Vielleicht waren sie unterfordert und durch den jahrelangen wenig anspruchsvollen Dienst so geworden. Jedenfalls sah ich bei ihnen keine „Erfolgslust". Der gehobene Dienst im Landratsamt war später viel beweglicher und besser. {Im Ministerium traf ich dann wieder unterforderte Amtsräte der gehobenen Beamtenlaufbahn.}

Ich dachte mir, die Zivilverwaltung sollte in die Truppe eingegliedert und dann mit Berufs- bzw. Zeitsoldaten besetzt werden. Was die STOV machte, konnten auch Feldwebel – und die wurden nach dem mittleren Dienst besoldet. Außerdem hätten die Leute dem standortältesten BtlKdr unterstellt werden müssen. Dann wäre ihr gemächliches Eigenleben (hoffentlich) zu Ende gewesen. In Kirchzarten hatte ich ja erlebt, was geschieht, wenn eine Organisation vor sich hindümpeln darf, ohne Aufsicht und Herausforderungen.

Als Landrat hatte ich diesen Eindruck von manchen staatlichen Vermessungs-, Forst- und Landwirtschaftsämtern u.ä. Deshalb war in Baden-Württemberg die Eingliederung der staatlichen Sonderbehörden in die Landratsämter gut und nötig. Wir brauchen mittelgroße Behörden mit ausgesucht fähigen Vorgesetzten. Dazu gehören eine gute Dienstaufsicht und von Zeit zu Zeit Umsetzungen, damit die Leute auf ihren Posten nicht festwachsen und einschlafen. Die Offiziere wirkten jedenfalls auf mich viel wacher und tatkräftiger.

Militärischer Auftrag

Als Ordonanzoffizier und damit persönlicher Referent hatte ich täglich den Auftrag unseres BtlKdr vor Augen. Ich sah ihm sozusagen über die Schulter und durfte mitdenken. Das fand ich so gut, dass ich später als Landrat die meisten unserer Regierungsassessoren, die unmittelbar nach dem Zweiten Staatsexamen zu uns kamen, auch eine Zeit lang als persönliche Referenten bei mir einsetze. Ich sagte zu ihnen:

> „Sie sehen jetzt, wie einfach es im Grunde ist, ein Landratsamt zu führen. Sie sollen hier einen Überblick über das ganze Amt bekommen. Und im Frieden ist sowieso alles leicht zu bewältigen, zu steuern. Alles ist einfach, wenn man es verstanden hat. Was man verstanden hat, kann man auch ganz einfach sagen. Andernfalls muss man weiterdenken. Im nächsten Schritt, im zweiten Jahr ihrer Assessorenzeit müssen Sie dann selbst führen und eine Führungsaufgabe als Dezernent [Abteilungsleiter] übernehmen."

Dazu hatte ich eigens ein so genanntes „Baby-Dezernat" eingerichtet. Dort waren vor allem Rechtsaufgaben der Unteren Staatlichen Verwaltungsbehörde (UVB mit öffentlicher Ordnung, Straßenverkehr, Bußgeldern usw.) zusammengefasst. Es sollte ihnen genauso gut gehen, wie es mir als junger Fähnrich gegangen war: Alles Schritt für Schritt durch Tun lernen.

Die erste Aufgabe des BtlKdr ist, die Einsatzbereitschaft seines Btl sicherzustellen und zu verbessern. Dazu gab mir der BtlKdr gleich zu Anfang einen Sonderauftrag. Im Gelände um Külsheim sollte ich eine Stabsrahmenübung anlegen. Sie wurde „Lage Kattenberg" genannt, weil dies ein herausragender Bergrücken in dem ausgewählten Geländeabschnitt war. Der Auftrag hat mir besonders gut gefallen, weil genau daneben Uissigheim liegt. Von dort stammte mein Urgroßvater, unsere Pfreundschuh-Vorfahren sind da in ununterbrochener Folge bis 1572 zurückzuverfolgen. Ich fühlte mich also in dem Gelände ganz daheim und kannte es seit meiner Kindheit.

Stabsrahmenübungen sind Übungen, in denen der BtlKdr, sein Stab und die KpChefs ohne Truppe ein Gefecht, vor allem über Funkkreise durchspielen. Das Bataillon sollte zunächst in Verteidigungsstellung gehen, einen gedachten Angriff abwehren und dann zum Gegenangriff übergehen. Die Übung wurde im Gelände abgehalten. Daher bin ich bei der Erarbeitung öfter zur Geländeerkundung hinausgefahren. Einige Male ist auch der Kommandeur dabei gewesen, um den Einsatz des Bataillons in der Ausgangslage festzulegen. Die Übung entsprach dem, was wir auf der HOS gelernt hatten. Viel Kartenmaterial und die Einzeichnung von taktischen Zeichen waren erforderlich. Außerdem wurde das Gelände im Sandkasten dargestellt und dort fand die erste Geländeeinweisung

statt. Daher kommt der Ausdruck „Sandkastenspiele“. Die Übung ist ganz gut abgelaufen; und auch ich war mit meiner Leistung samt Musterlösung zufrieden.

Doch wie immer dachte ich mir: wie würde sich das Geschehen darstellen, wenn es wirklich der Ernstfall wäre? Könnten wir die Russen aufhalten? Würden wir gewinnen? Danach fragte ich immer wieder einmal meinen Kommandeur. Wir waren uns einig, dass die heutige Ausbildung nicht zu vergleichen war mit der in der Reichswehr, wo alles viel gründlicher, wirklichkeitsnäher, viel drillmäßiger geübt wurde. Der Kuppinger wiegte den Kopf; dann kann ich mich noch genau erinnern, wie er sagte: „Es kommt auf die erste Feindberührung und die ersten 14 Tage an. Wenn da die Truppe siegt und zusammenfindet, dann wiegt das ganz viel auf.“ Erstaunlicherweise hörte ich das später immer wieder einmal.

In den vielen Jahren meiner Bundeswehrzeit und Wehrübungen bin ich mit vielen Weltkriegsoffizieren zusammengekommen. Wir sprachen oft über die militärische Leistungsfähigkeit und Einsatzbereitschaft. Von einem Weltkriegsoffizier hörte ich einmal nachts im Manöver: „Die Reichswehr war bis zum letzten Mann perfekt ausgebildet und hochmotiviert. Im Hunderttausendmann-Heer war jeder Gefreite ein ausgebildeter Unteroffizier und Gruppenführer, jeder Unteroffizier ein ausgebildeter Feldwebel und Zugführer. Als daraus das Millionenheer der Wehrmacht aufgestellt wurde, sind alle in die nächsthöhere Dienstgradgruppe aufgestiegen und konnten sofort die Massen an Wehrpflichtigen gut ausbilden.“

Hinzu ist noch etwas gekommen. Damals nach dem Ersten Weltkrieg mit der Weltwirtschaftskrise, der Inflation und der großen Arbeitslosigkeit konnte sich die Reichswehr ihre Leute wirklich gut aussuchen. Meine Mutter erzählte einmal von einem Bekannten, der zur Reichswehr wollte. Er sei nicht genommen worden, weil ein Zahn plombiert war. Man musste absolut gesund und kräftig, Tauglichkeitsgrad 1 sein. Dazu kamen dann noch die entsprechenden Tests hinsichtlich der geistigen Fähigkeiten. Das Bild vom dummen, stumpfen und sturen Soldaten oder Unteroffizier war immer verzerrt. In der Wehrmacht hat es später dann schon solche Typen gegeben. Mein Vater hat unter ihnen schwer gelitten. Doch das waren meist keine Soldaten der Reichswehr mehr.

Der englische Historiker John Wheeler-Bennett führt das auf den Chef der Heeresleitung, den Generaloberst Hans von Seeckt (1866 – 1936), zurück: „Sein Genie äußerte sich nicht in der Aufstellung großer Armeen, sondern in der Erschaffung eines militärischen Mikrokosmos, der bis in die letzte Einzelheit in sich vollkommen war, im gegebenen Augenblick aber unbegrenzt vergrößert werden konnte.“ [63]

[63] Zitiert nach Wikipedia und dort nach Siegfried Thomaschki: Lebenserinnerungen, Hamburg 1962, Teil I, S. 78 – sehr gut auch: Martin van Creveld, Militärische Organisation und Leistung der deutschen und der amerikanischen Armeen 1939 bis 1945, Graz 2005 – Der israelische Militärhistoriker M. van Creveld gilt als einer der bedeutendsten Militärexperten der Gegenwart.

Nach der Stabsrahmenübung „Kattenberg“ hatte ich folgenden Eindruck: Die Stabsrahmenübungen gewinnen die Offiziere. Manöver mit Volltruppe gewinnen die Zugführer, also die Leutnante und Feldwebel. Ob aber der Krieg gewonnen wird, das hängt auch ganz wesentlich von den Gefreiten, den Mannschaften ab. Wenn die abhauen, dann hält kein Feldwebel, kein Leutnant, kein Hauptmann, kein Kommandeur den Haufen. Ich wusste natürlich, dass dieser Spruch nur die halbe Wahrheit ist. Die richtigen taktischen Befehle der mittleren und höheren militärischen Führung und die Strategien ganz oben sind genauso kriegsentscheidend. Doch irgendwie fand ich, dass die ganz oben – im Gegensatz zum General von Seeckt – die Kämpfer ganz unten, die Mannschaften in den Panzern und Schützengräben aus den Augen verloren hatten. Sie kümmerten sie sich nicht um deren militärisches Selbstvertrauen. Ich dachte immer im Gegenstromprinzip. Erst von unten nach oben und dann im Gegenblick von oben nach unten. An dieser Sicht von oben war ich nun „etwas“ beteiligt. Im Abschnitt über die Generalstabsoffiziere werden wir diesen Blick vertiefen.

Da ich im Bataillonsstab war, bekam ich einiges mit, was in den Kompanien ablief. So wurden in der 4. Kompanie nicht mehr Rekruten, sondern in einem vierteljährlichen Lehrgang Zeitsoldaten zu Unteroffiziere ausgebildet. Dort war ein ganz dienstgeiler Oberleutnant KpChef. Er hatte einen französischen Namen und stammte wohl aus einer preußisch-militärischen Hugenottenfamilie. Nennen wir ihn hier einmal Fouquet (Name geändert). Er passte wirklich nicht in unsere badische Landschaft. Wenn er ins Stabsgebäude kam, dann konnte man ihn schon von weitem hören. Seine Stiefel hatten wohl Eisen und knallten auf den Steinplatten, wie bei keinem anderen. Und Stiefel trug er eigentlich immer. Er war ein großer, stämmiger, kräftiger Mann, kerzengrade Haltung, immer überkorrektes militärisches Auftreten und eine entsprechende preußisch-militärische Sprache. Einige meinen, die preußischen Hugenotten waren die strammsten Preußen.[64]

In der 4. Kompanie herrschte ein rauer, ein bitterer Ton. Im Stabsgebäude, wo alle möglichen Nachrichten ein- und ausliefen, bekam man das schon mit. Auch der Kommandeur runzelte ab und zu die Stirn, verzog den Mund und äußerte sich nicht. Aber ich merkte, auch er war der Meinung, dass da drüben in dem Block der Vierten etwas „Maß und Mitte“ verloren gegangen waren.

Eines Morgens ist so ein armes Schwein, so ein Gefreiter UA (Unteroffiziersanwärter) im Stabsgebäude erschienen und wollte zum Kommandeur. Ich sagte ihm, dass er wohl wisse, dass dies über den Kompaniechef laufen müsse. Ich dürfe ihn nicht vorlassen. Er meinte, der Fouquet würde alles abblocken und sei unmenschlich. Das müsse er unbedingt dem Kommandeur schildern. Ich bin fast sicher, dass der Mann aus dem

[64] Hugenotten sind französische Calvinisten, die im 18. Jahrhundert flohen oder vertrieben wurden. 20.000 wurden von Preußen aufgenommen. In die Kurpfalz kamen auch viele. So kenne ich einige Leute mit französischen Namen, die auch immer französisch ausgesprochen werden.

Schwäbischen kam. Er war also für mich als Badener ein halber Landsmann, einer hinter dem Bindestrich von Baden-Württemberg. Ich sagte zu ihm: „Jez' passe'se uff. Ich derf Sie net vorlosse. Awer der Kommandeur werd glei aus seinem Zimmer kumme. Nach seim Terminplan macht er jez glei Paus'. Sie drücke' sich jez' solang uff'm Gang rum, und wenn er rauskummt, dann mache'se e zackische Meldung und sage', was'se wolle'. Des geht bei unserm Kommandeur."

Der Gefreite war dankbar, und die Sache klappte. Der Major Dr. Kuppinger hat ihn recht lang angehört. Er machte hinterher auch ein sorgenvolles Gesicht. Doch was gesprochen wurde und wie er den Fouquet hinterher zur Brust nahm, weiß ich nicht. Etwas muss aber gelaufen sein. Denn schon am nächsten Tag kam der erwartete Anruf vom Fouquet. Was ich mir unterstehen würde, Soldaten seiner Kp beim BtlKdr vorzulassen. Da antwortete ich ganz entspannt und vorbereitet: „Ich habe den Mann nicht vorgelassen. Der war auf dem Flur, als der Kommandeur aus seinem Zimmer gekommen ist. Und da fragte ihn der Kommandeur, was er wolle." Kurz und zackig war die Antwort: „Dann können Sie nichts dafür! Ende!" „Ende" sagt man unter richtigen Soldaten oder im Einsatz statt „Auf Wiederhören".

Dazu war noch wichtig, dass ich mich auf die Schreibkraft im Vorzimmer des BtlKdr, auf die Frau Geiß voll verlassen konnte. Sie war eine lustige und fröhliche Frau mittleren Alters. Mit ihr konnte man sich gut unterhalten. Und dass sie Geiß geheißen hat, weiß ich noch, weil sie mir dazu eine lustige Geschichte erzählte. Als sie das erste Mal mit ihrem späteren Mann im Auto unterwegs war, wusste sie nur dessen Vorname. Doch sie dachte sich, den könnte ich auch einmal heiraten. Da wollte sie gern wissen, welchen Namen sie dann bekommen würde. Als der Mann zum Tanken ausgestiegen war und zahlte, schaute sie schnell im Handschuhfach nach. Und dort lag tatsächlich der Kfz-Schein. Und sie konnte es überzeugend darstellen: „Da musste ich mich erst einmal erholen. Denn Geiß zu heißen, ist nicht leicht." Dazu muss man wissen, dass Geiß das süddeutsche Wort für Ziege ist. Zu Recht heißt das Märchen nicht „Der Wolf und die sieben Ziegen", sondern „Der Wolf und die sieben Geißlein". (Wir müssen aufpassen, dass die norddeutschen Wörter nicht immer mehr die süddeutschen verdrängen.) – Gut war auch, dass keiner der Oberleutnante da war. Denn mit denen hätte man solche Sachen nicht anstellen können. Sie kamen auch aus dem Norden und beachtete solche militärischen Regeln sehr genau.

Ich halte bis heute diese Vorschrift, dass alle Beschwerden strikt über den Dienstweg, ohne Auslassung des betroffenen Vorgesetzten gehen müssen, für grundfalsch. Das habe ich mir dann ein Leben lang gemerkt. Daher durfte jeder Mitarbeiter zu mir kommen, wenn er mit seinen Vorgesetzten oder Kollegen ein echtes Problem hatte. Es gab einige solche Fälle. Ein Amtsleiter warf einmal einem Bediensteten die Akten vor die Füße. Und da habe ich militärisch schnell

gehandelt. Unser Kreisjurist musste den Sachverhalt aufklären. Danach wurde der Amtsleiter seines Amts enthoben.

Später habe ich bei General Guderian gelesen, dass er mit der Entwicklung der Panzerwaffe fast am Dienstweg gescheitert wäre: „Bei der Starrheit unseres Dienstweges und der ablehnenden Haltung der maßgeblichen Persönlichkeiten des Generalstabs des Heeres, der Zwischenstellen zwischen Blomberg [= Reichswehrminister] und mir, bildete dies die Hauptschwierigkeit.“[65]

Ich erzähle diesen Vorfall „Fouquet“, weil es mir ganz wichtig ist, dass wir immer im Leben das rechte Maß finden. Die Mannschaften wurden nach der Grundausbildung bis zum Überdruss unterfordert. Dagegen wurden solche, wirklich leistungswilligen und einsatzbereiten UA (Unteroffiziersanwärter) z. T. überfordert, ja – nach meiner Meinung – sogar gequält.

Noch etwas Wichtiges ist hier festzustellen. Die Zwischeninstanzen versuchen immer die Nachrichten nach oben zu filtern oder abzublocken. Chefs werden dann von unten gesteuert, ohne es zu merken. Klassische Beispiele sind die Kaiser von China.[66] Doch auch bei uns muss jede höhere Führungskraft diese Abschirmung von unten beseitigen. Ich führte ab und zu Ämtergespräche durch. Doch wenn der ganze Haufen beieinander sitzt, macht keiner den Mund auf, schon gar nicht mit Kritik. Man muss sich da schon etwas einfallen lassen, um das Wichtige und Richtige zu erfahren. (Die erwähnten Teestündle sind ein Beispiel.) Außerdem muss auch die höchste Führungskraft aufklären und erkunden, wie die Ausführungsebene läuft. Erst in meiner Steinbeis-Zeit habe ich erkannt, wie wenig Chefs großer Verwaltungen (Landräte, Oberbürgermeister von Großstädten) dies heute tun.

Nach dem viertel Jahr beim Kommandeur als Ordonanzoffizier bat ich darum, im letzten viertel Jahr meiner zweijährigen Dienstzeit noch einmal einen Zug in einer PzGrenKp führen zu dürfen. Der Kommandeur fand das richtig. Ich fragte dann noch vorsichtig, ob ich in eine andere Kompanie könne und nicht zurückkehren müsse zum KpChef Becker, dem „Gefreiten mit Hornbrille“, wie die Mannschaften ihn nannten. Doch der Kommandeur meinte: „Sie gehören in diese Kompanie. Und wenn Sie zurückgehen, dann nur dort hin.“ Das nahm ich dann auf mich.

[65] Guderian, Heinz, Erinnerungen eines Soldaten, Stuttgart 1995, S. 24
[66] Pu Yi, Ich war Kaiser von China, Vom Himmelssohn zum neuen Menschen, München 1987

10. Zugführer in Kp/PzGrenBtl 362 – Januar bis März 1964

Als Leutnant hatte ich nun in der Vollausbildung einen Zug zu führen. Das war die bekannte Ausbildung mit und am HS 30. Meine Kameraden aus der Grundausbildung waren inzwischen entlassen. Mit den Neuen war es nicht schwer, die oben geschilderte Vollausbildung gemäß dem Dienstplan durchzuführen. Mit meinen Führungsgrundsätzen bin ich gut an die Mannschaften herangekommen. Ärger gab es eher mit dem Feldwebel-Stammpersonal. Denen waren die Leutnante d. R. mit ihren Offiziersuniformen und dem Stern auf den Schulterklappen ein Dorn im Auge. Doch arg hat mich das nicht gestört.

Kameraden – Vorgesetze – Stimmung

In der Kompanie war der Leutnant Bernhard (Name geändert[67]), ein Berufsoffizier, stellvertretender KpChef und Zugführer. Er, der Feldwebel Maier (Name geändert) und der oben genannte Stabsunteroffizier Schnell (Name geändert) waren das Stammpersonal, die aktiven Zugführer der Kp. Wir Reserveoffiziere übernahmen in unserer Restdienstzeit, sozusagen an Stelle der Aktiven diese Aufgabe. Ich hatte es gut; ich wurde dem Leutnant Bernhard zugeteilt. Mit ihm habe ich mich sehr gut verstanden. Über die Bundeswehr und eigentlich über alles konnten wir uns gut unterhalten.

Ich erinnere mich an eine Nachübung. Wir sind miteinander über offenes Gelände gelaufen und plötzlich ging eine Leuchtpatrone hoch. Ohne irgendetwas zu denken, hatte ich mich auf den Boden geworfen, war in Deckung gegangen. Der Bernhard ist stehen geblieben. Er schaute über die Fläche, wo sich die eingesetzten Soldaten befanden. Ich habe mich hinterher gefragt: „Warum hast du dich hingeschmissen?“ Doch irgendwie war ich im Geist mit im Einsatz, bei der übenden Truppe und stand nicht so darüber wie ein Berufsoffizier.

Irgendwann in dieser Zeit entschloss ich mich doch zu studieren. Als ich es unserm Kommandeur sagte, war er sehr enttäuscht. Doch ich meinte: „Danach komm ich wieder!“ Er schüttelte den Kopf: „Es ist schade. Wenn sie erst einmal weg sind, dann sehen wir sie nicht wieder.“ So war es dann auch.

Später war der Bernhard dann – ich meine als Hauptmann – eine Zeit lang in einem der NATO-Stäbe in Heidelberg eingesetzt. Da haben wir uns dann auch

[67] Den richtigen Namen des Ltn Bernhard würde ich gern nennen, weil er ein sehr guter und fairer Offizier war. Doch dann wäre die Kp nicht mehr anonym. So müssen alle Tarnnamen bekommen.

einige Male gegenseitig eingeladen. Dabei sagte er einmal zu meiner Frau: „Ihr Mann war eigentlich kein typischer Soldat. Er war zu freundlich zu den Mannschaften. Ich habe mich gewundert, dass er sich trotzdem so durchsetzen konnte.“ Das hat mir meine Frau erst Jahre später einmal erzählt. Ich musste lachen, denn ich sehe das bis heute anders. Der Bernhard war Heimatvertriebener aus den preußischen Ostgebieten. Er verstand einfach nicht, wie wir Nordbadener miteinander umgingen.

Hinzu kommt noch etwas. Da ich spätestens ab der Quinta des Gymnasiums [6. Klasse] Berufsoffizier werden wollte, habe ich mich früh mit Menschenführung beschäftigt. So habe ich als Schüler das 1953 verlegte Schweizer Büchlein „Der Jugendführer“ verschlungen.[68] Über Jahre lag es auf meinem Nachttisch und hat mich zum Weiterdenken angeregt. Es war für katholische Gruppenführer in Schweiz geschrieben. Der Kaplan der katholischen Pfarrgemeinde St. Bonifaz hatte es uns gegeben, bevor wir auf den Lehrgang für Gruppenführer geschickt wurden. Er lobte das Büchle sehr, auch ich war hell begeistert. Viele Beispiele waren aus der französischen Armee. Die deutsche war kurz nach dem Krieg tabu. Vor allem vermittelte es ein überzeugendes Menschenbild und eine Führung mit Achtung vor Gott und den Menschen. Auch viele Überzeugungen der Schweizer Urdemokratie steckten im Text.

Bestätigt wurde ich mit meiner Sicht während dem elfjährigen Einsatz als Reserveoffizier in der Heimatschutztruppe. Da ist es mir und vor allem auch meinem Kompaniechef Roland Ziegler gelungen, Reservisten im Mannschafts- oder Unteroffiziersrang zu einem erstaunlichen Leistungs- und Einsatzwillen zu führen. Mit „preußischen Methoden“ wäre uns das nie gelungen. (Wir werden gleich darauf kommen.) Wie richtig ich lag, wurde mir dann aber noch einmal bei einem Besuch eines Basler Regiments der Schweizer Armee klar. Dort herrschte ein echtes Verbundenheitsgefühl zwischen allen Diensträngen. Das gemeinsame Ziel hatten alle vor Augen: Verteidigung der freien Schweizer Eidgenossenschaft!

Meine Verbundenheit mit den Mannschaften und die Überzeugung, dass sich Organisationen von untern nach oben aufbauen, hat gerade dazu geführt, dass ich dienstlich nie nachlässig war. Im Gegenteil, ich war der Überzeugung, dass es im Interesse der Mannschaften ist, sie zur Perfektion und einem hohen Grad an Selbstbewusstsein zu führen. Das hielt ich bei einer Armee für überlebenswichtig. Als Bürgermeister und Landrat war mir ganz klar, dass eine große, arbeitsteilige Organisation nur durch das Selbstwertgefühl aller erfolgreich und rund läuft.

Nicht ohne Spannung war das Verhältnis zu den länger dienenden Unteroffizieren in der Kp. Nach meiner Meinung hing das auch mit dem KpChef zusammen, der sich nicht einmal gegenüber dem Spieß richtig durchsetzen konnte. Diese Uffz

[68] Loetscher, Anton, Der Jugendführer – Hinweise auf die Kunst des Führens, Luzern, 1953

und Fw machten keinen Hehl daraus, dass sie uns Reserveoffizieren den silbernen Stern auf den Schulterklappen und die Offiziersuniform neideten. Sie nannten uns „Neckermann-Leutnante“, nach dem damals großen Versandhaus für billige Waren aller Art. Mich störte das wenig. Ich wusste, was ich an mir hatte. Und mit dem Leutnant Bernhard hatte ich es auch gut getroffen.

Als zweiter Reserveoffiziere war der Hermann noch in der Kp. Er hatte für den Fw Maier den Zug zu führen. Eigentlich sollte sich der Maier im Hintergrund halten, und der Hermann sollte als Leutnant führen. Doch da kam es zu einem netten Schauspiel, über das alle Soldaten sowie auch der Werner und ich als Reserveoffizierskameraden lachen mussten. Der Zug war vor dem Kasernenblock angetreten und der Hermann trat aus der großen Flügeltür, um sich vom Stabsunteroffizier Schnell, den Zug melden zu lassen. Rein zufällig ist da von der Seite der Maier dahergekommen. Und dann machte der Schnell folgende Meldung: „Zug still gestanden! Zur Meldung an Feldwebel Maier – die Augen links!“ Der Maier nahm mit Genugtuung die Meldung entgegen. Der Hermann stand wie ein abgeschobener und nass bespritzter Pudel unter der Einganstür des Kasernenblocks. Die Soldaten grinsten und dachten wohl: „Do owe herrscht aa kä Ordnung.“

Der Vorfall war für den Hermann deshalb so schmerzlich, weil er sich sehr um ein gutes Verhältnis zu den Uffz (dazu gehören auch die Feldwebel[69]) in der Kp bemüht hatte. Als einziger von uns Reserveoffizieren hatte er ihnen das Du angeboten und oft mit ihnen dienstlich und außerdienstlich zusammengehockt. Und jetzt hatten sie ihn so auflaufen lassen und ihm gezeigt, wo er in ihren Augen steht: „Unter ihnen!“ Der Werner sagte danach zu mir nur: „Dem hawe se‘s [sie es] gezeigt. So net mit uns!“‘

Ich musste es dann noch dem Hauptfeldwebel Breit zeigen. Was ich von ihm hielt, und wie er sich oft aufführte, das hatte ich dem Kommandeur nie direkt gesagt, aber doch hin und wieder angedeutet. Und die Andeutungen genügten. Nun ist der Breit eines Tages endgültig zu weit gegangen. Ich war sonntagabends vom Wochenendurlaub aus Heidelberg zurückgekehrt und bin noch unter die Dusche gegangen. Es war vielleicht so 11 oder halb 12 Uhr. Plötzlich kam der Breit im blauen Dienstanzug in den Duschraum gesprungen, wo ich nackt beim Duschen war. Er stellte sich vor mich, zeigte mir den Vogel und fügte hinzu: „Sind Sie denn ganz verrückt?“ Ich befahl ihm hinauszugehen und sagte, dass ich mir das nicht bieten lasse. Er ist nicht gleich gegangen, sondern hat mit seiner flachen Hand mehrmals an seine Stirn geschlagen (Zeichen für Beschränktheit).

[69] „Unteroffiziere“ heißen auch alle Dienstgrade vom Uffz bis zum Stabsfeldwebel. Der Ausdruck hat also zwei Bedeutungen (Dienstgrad und Dienstgradgruppe). Fw werden zur Heraushebung als „Unteroffiziere mit Portepee“ [= Säbelquaste] bezeichnet.

Am nächsten Morgen bin ich bei Dienstbeginn schnurstracks ins Stabsgebäude gegangen und habe mich bei der Frau Geiß mit der Bitte um Vorsprache beim BtlKdr gemeldet. Ich sagte zu ihr: „Der Breit ist jetzt ganz ausgeflippt!“ Sie meinte nur: „Wieder einmal!“ Der Kommandeur war da und ich konnte ihm in Ruhe und genau den Vorfall schildern. Er geriet sichtlich in Wut. Er griff zum Telefon und wollte zunächst den Kompaniechef, den „Gefreiten mit Hornbrille“, sprechen. Doch der war – welch glücklicher Zufall – nicht erreichbar. Da befahl er den Breit ans Telefon und befahl im besten Wehrmachtston: „Hauptfeldwebel Breit! Sie melden sich sofort bei mir mit Dienstanzug, Stiefeln und Stahlhelm! Ende!“

Zu mir sagte der Kommandeur, ich solle wieder in die Kompanie gehen, mich aber bereithalten, damit er mich später rufen könne. Vielleicht so nach einer dreiviertel Stunde war ich wieder beim Kommandeur. Er hatte sich entladen, und meinte zu mir: „Der Breit hat von mir einen Anschiss bekommen, wie er ihn vielleicht noch nie in der Bundeswehr bekommen hat. Die Gardinen haben gewackelt. Ich habe ihn gefragt, was er sich eigentlich denke. Ich hätte euch nicht zu Offizieren gemacht, damit er euch als Fußabstreifer benutze. Wenn noch einmal das Geringste vorkomme, dann werde er bestraft, degradiert und abgelöst.“ Dem Breit müssen die Knie gewackelt haben. Ich bedankte mich beim Kommandeur, meldete mich ab und ging zurück auf meine Stube.

Dort traf ich schon den Werner. Der wollte wissen, was sich da abgespielt hatte. Wir unterhielten uns noch entspannt, da klopfte es an der Tür. Ich rief herein und vor uns stand im Dienstanzug mit Stiefeln und Stahlhelm der Breit. Er grüßte in zackigster militärischer Form und sagte: „Herr Leutnant, können Sie mich einen Moment anhören?“ Ich stand auf und sagte ja. Im militärischsten Ton entschuldigte sich dann der Breit und meinte, er könne sich selbst gar nicht verstehen. Ihm sei völlig unbegreiflich, was in ihn gefahren sei. Und dann machte er genau die Handbewegung mit der flachen Hand vor der Stirn für sich selbst. Ich wollte einen verbindlichen Satz beginnen. Doch er unterbrach mich sofort und meinte: „Nein Herr Leutnant, ich habe mich völlig unmöglich benommen. Ich möchte mich noch einmal dafür entschuldigen. Ich bitte, wegtreten zu dürfen.“ Ich sagte dann nur: „Ich nehme die Entschuldigung an.“

Die Tür ging zu, der Werner und ich sahen uns erstaunt an. So hatten wie den Breit noch nie erlebt. Der hatte wohl einen „Salto rückwärts“ in die alte Wehrmacht gemacht. Von Stund an war er die militärische Korrektheit in Person, und zwar zu allen Reserveoffizieren. Doch ich wusste, dass es gespielt war; und das wurde mir durch mehrere Vorkommnisse bestätigt.

Mit den Spießen der anderen Kompanien hatte ich ein recht entspanntes und freundliches Verhältnis. Gut erinnere ich mich an den Hauptfeldwebel Aldinger (Name geändert). Ich meine, er war ein Oberschwabe. Wenn ich ihn traf, dann sprachen wir immer etwas miteinander über die Bundeswehr, die Ausbildung oder

sonst irgendwas. Doch von nun an grüßte der Aldinger ebenso zackig und schritt zügig an mir vorbei. Ich erkannte sofort, dass er nicht mehr mit mir sprechen wollte. Mir war es auch Recht. Sogar mein Gruppenführer der Grundausbildung, der von mir geschätzte und oft erwähnte Uffz Lamprecht, sagte nun ganz förmlich und im Stillgestanden zu mir: „Herr Leutnant!“ Der Breit muss ihnen die Geschichte auf seine Art erzählt und dabei umgedeutet haben. Doch mir war das nun gleich. Viel lieber als ein scheinheiliges Getue oder eine unterschwellige Feindschaft waren mir klare Verhältnisse zwischen den aktiven Unteroffizieren und uns Reserveoffizieren. Damit konnte ich gut leben.

Das Verhältnis der Berufsoffiziere zu uns Reserveoffizieren war immer fair. Persönliche Abneigungen oder gar Mobbing – wie es heute heißt – habe ich nie erlebt. Es herrschte Offizierskameradschaft. Das soll auch im letzten Weltkrieg so gewesen sein. Unser Kommandeur, der Dr. Kuppinger, sagte das auch. Im Einsatz kam es auf Tapferkeit und Leistung, nicht auf berufsständischen Dünkel an. Doch je länger diese Zeit vorbei war, umso mehr bildete sich so etwas wie ein „Korpsgeist der Aktiven“ heraus.

Das erlebten wir einmal bei einem Lehrgang auf der „Schule der Bundeswehr für Innere Führung“ in Koblenz. Ich war längst entlassen und Reservist. Dort gab es viele Lehrgänge für alle drei Teilstreitkräfte. Wir besuchten einen über die „Innere Führung für Offiziere der Reserve“. (Lehrgänge für Aktive liefen ebenfalls.) Wenn ich wir sage, dann bedeutet das im Jahr 1972, mein damaliger KpChef, der Hptm d. R. Roland Ziegler und ich. Am ersten Abend, nach dem Bezug der Unterkünfte ging dann eine Gruppe von vielleicht sechs Reserveoffizieren in Uniform in Koblenz aus. Der Roland Ziegler, ein Unterhaltungskünstler, hatte den kleinen Trupp zusammengetrommelt. Die übrigen Reservisten kamen aus der ganzen Bundesrepublik. Kaum waren wir in Koblenz, da sahen wir allein und einsam einen Marineoffizier durch die Gegend schreiten. Der Roland war ein leidenschaftlicher, geradezu ein Vollblut-Reservist, später Landesvorsitzender des Deutschen Reservistenverbandes in Baden-Württemberg. Er erklärte uns sofort: „Das ist ein Kapitänleutnant, den nennt man Kaleu!“ Wir übrigen waren in den sonderbaren Dienstgradabzeichen der Marineoffiziere nicht so bewandert. Doch der Roland grüßte den Kaleu zackig und fragte ihn, ob er sich anschließen wolle.

Der Mann war hoch erfreut, und bald saßen wir in einem schönen Biergarten. Es hat sich dann ein höchst aufschlussreiches Fachgespräch entsponnen. Nur einer von uns, ich meine er stammte aus Ostfriesland, war etwas dicklich und mit Brille. Kurzum, er sah nicht so richtig wie ein aktiver Offizier aus; im Grunde war er ein Typ wie der „Gefreite mit Hornbrille“, nur ein klein bissel dicker und kleiner. Nach etwa einer Stunde, das Gespräch war immer angeregter und persönlicher geworden war, fragte der Kaleu genau diesen Reserveoffizier: „Sie sind auch Berufsoffizier?“ „Nein“, sagte der, „ich bin Reservist.“ „Aha“, meinte der Kaleu. Er schaute den nächsten an, der vielleicht auch etwas nach Zivilist in Uniform

ausgeschaute. Auch der musste schamhaft bekennen, dass er „nur“ Reserveoffizier war. Der Mann von der Marine ging nun messerscharf nach seinem militärischen Empfinden die Reihe durch. Ich weiß noch, dass ich ziemlich spät drangekommen bin. Ich muss also irgendwie mehr als andere einem Berufsoffizier geglichen haben. Doch als er uns durch hatte, schaute er als Letzten ganz Hilfe suchend den Roland Ziegler an. Der hatte bisher ja immer das große Wort geführt. Geradezu flehend meinte er: „Aber Sie, Herr Hauptmann, Sie sind doch ein Aktiver?“ Und da lachte der Roland unbekümmert, wie er war, und sagte: „Nein, Herr Kapitänleutnant, ich bin auch Reservist.“ Bei unserem Gesprächspartner brach eine Welt zusammen. Wie konnte er sich so in diesen Menschen getäuscht haben? Wie konnten diese Leute eine Stunde lang auf ihn den Eindruck machen, sie seien geradezu schneidige, aktive Offizierskameraden? Und dann entpuppte sich der ganze Klub als – ‚Reservisten‘! Ich weiß nicht, ob er mehr an sich oder an uns gezweifelt hat. Jedenfalls wurde das Gespräch sehr schnell beendet, der Kaleu danke und ging. Er musste sich erholen. Uns war ein tolles Lustspiel gelungen. Außerdem war uns allen klar geworden, was manche aktiven Offiziere im Innersten ihres Herzens von uns Reserveoffizieren hielten.

Diese Überheblichkeit der Aktiven steigerte sich, je länger der zeitliche Abstand zum Krieg wurde. Und das hatte Folgen. Einige Jahre nach meiner aktiven Zeit wurde die Beförderung zum Leutnant nach 21 Monaten abgeschafft. Der Dienstgrad des Oberfähnrichs wurde eingeführt. Und es hieß dann, die Reservisten dürften nicht schneller befördert werden als die aktiven Offiziere. Standesneid kam dazu; den kannten die Alten nicht. Sie wussten, was sie an sich hatten. Ich halte das für ganz schwach und schlecht. Letztlich wurde die echte, mir noch bekannte Reserveoffizierslaufbahn kaputt gemacht. Damit haben sich aber die aktiven Offiziere und die Bundeswehr selbst geschadet. Wer nach 21 Monaten schon Leutnant war, dem fiel es leichter, sich weiter zu verpflichten und Berufsoffizier zu werden. Der Hermann hat sich überraschend aus unserem kleinen Reserveoffizierskreis weiterverpflichtet, ist Berufsoffizier geworden.

Für ganz schlimm hielt ich aber die Tatsache, dass die meisten Abiturienten nicht mehr wie zu unserer Zeit Reserveoffiziere wurden und auch nicht mehr zur Bundeswehr gingen, sondern Zivildienst leisteten. Durch viel gutes Zureden ist mein Sohn Roderik noch Reserveoffizier geworden. Aber es gab gar keine eigene ROA-Laufbahn mehr. Er wurde mit den Berufsoffiziersanwärtern zusammen ausgebildet. Und deren Unterführerlehrgang war sehr hart. Vor allem fehlte eines, das ich immer wieder bemängelt habe. Die körperliche Leistungsfähigkeit wurde nicht mit Maß und Ziel aufgebaut. Eher wurde wie in der Schule ausgesiebt, nicht gefördert und gefordert.

Vielleicht ist bei der Bundeswehr und ihrer militärischen Führung nach der 1968-Revolte auch die Enttäuschung dazugekommen. Viele Reserveoffiziere sind dann

als Studenten auf die linke, auf die kommunistische Seite gesprungen. Einige Beispiele sind mir begegnet.

Das war jetzt ein Gedankenausflug zum Verhältnis der Berufsoffiziere zu den Reserveoffizieren in der Bundeswehr. Bevor wir jetzt zum militärischen Auftrag kommen, will ich noch ein Ereignis erzählen, das zeigt, wie stark uns damals die Bundeswehr prägte. Aus unserem „friedliebenden Ostermarschierer“ Ronald ist ein ganz mutiger und schneidiger Leutnant geworden. Auf der HOS war er, wie ich erzählte, mein Stubenkamerad. Nun erinnere ich mich an ein Ereignis, das in meine Zeit als Ordonanzoffizier oder Zugführer fiel; genau weiß ich das nicht mehr. Jedenfalls war das Btl auf dem Truppenübungsplatz Grafenwöhr oder Hohenfels. Unser Btl sollte nun in einer Übung mit scharfem Schuss zeigen, was es kann. Der General, also der Kommandeur der Brigade oder der Division, war angesagt. Und da befahl unser BtlKdr Dr. Kuppinger: „Wenn der General kommt, schießt das Bataillon mit allen Waffen! Bin ich verstanden?“ Und da meldete sich der Ronald: „Herr Major, für die Kanonen von unserem M 41 gibt es in der ganzen Bundeswehr keine Munition.“ [M 41 = Amerikanischer Panzer Jahrgang 1941]. Der Panzerjägerzugs der 5. Kp, wo der Ronald Zugführer war, hatte diese Schrottböcke. Doch unser BtlKdr blieb dabei und wiederholte: „Wenn der General kommt, schießt das Bataillon mit allen Waffen!“ Wir anderen Reserveoffiziere grinsten; und der Ronald führte langsam seinen Zeigefinder an die Nase, schloss die Augen und dachte nach. Das war in schwierigen Lagen bei ihm so. Als der General kam, schoss der Panzerjägerzug, den der Ronald führte, aus allen Rohren und mit allen Waffen.

Wir wollten natürlich wissen, wie er das fertig gebracht hatte. Da er erzählte uns stolz und haarklein die Geschichte: Auf den Truppenübungsplatz war viel amerikanisches Militär. Und der Ronald nahm einen Geländewagen [Mercedes 4-Sitzer] und fuhr Spähtrupp. Er schaute sich um, wo und wie die Amerikaner ihre Panzermunition gelagert hatten. Und er wurde fündig. Am Abend vorher rief er den Gruppenführer Leininger (Name geändert) zu sich. Der war UA (Unteroffiziersanwärter). Der Ronald sagte zu ihm: „Leininger, Sie wollen doch Unteroffizier werden. Melden Sie sich morgen früh um 5 Uhr bei mir mit ihrem LKW.“ Der Leininger kam und der Ronald ist aufgesessen. Die beiden zuckelten im ersten Büchsenlicht zu einem vom Ronald erkundeten amerikanischen Stützpunkt. Der leicht mit Stacheldraht verschlossene Zugang wurde frei gemacht, und der mittelgroße LKW rollte ins kleine Munitions-Lager. Jetzt luden die beiden auf.

Irgendwie muss es zu laut gewesen sein, denn plötzlich erschien verschlafen ein amerikanischer Dienstgrad. Und der Ronald wusste es uns anschaulich zu schildern: „Jetzt wurde es für mich brenzlig. Ich griff in meine Gesäßtasche zog ein Notizbuch raus und begann nun genau aufzuschreiben, was der Leininger auflud. Den Ami grüßte ich zackig und erklärte ihm, dass ich den Befehl hätte, die

Munition hier abzuholen. Er wisse ja sicherlich Bescheid.“ Der Ami verneint und der Ronald sagte „Sorry“; er ließ weiter aufladen. Dann verabschiedete er sich ebenso zackig von dem Ami, und die beiden Deutschen hatten, was sie brauchten. Das Bataillon schoss mit sämtlichen Waffen, von den Amis hat nie jemand etwas gehört. – Das war der Ronald!

Ich erinnere mich dann noch, wie der General und unser Kommandeur bei der Schlussbesprechung die „unglaublichen Feuerkraft eines heutigen PzGrenBtl (SPz)“ hervorhoben. Sie dachten wohl an ihre Erfahrungen in Russland, die ja damals noch allgegenwärtig waren. Damit kommen wir zu unserem militärischen Auftrag.

Militärischer Auftrag

Ab dem 01.01.1964 war ich nun Zugführer in einer Kp unseres Btl. Wir sahen uns nicht nur als Bundeswehr, sondern auch als NATO-Truppen. Vieles wurde mit NATO bezeichnet. Das galt schon für unsere Arbeits- und Kampfanzüge, die NATO-Oliv waren. Ich wusste, unser Zug, unsere Kompanie und unser Bataillon waren „einsatzbereit“, aber – aus meiner Sicht – nur bedingt „einsatzfähig“.

Ab und zu gab es NATO-Alarm. Dann musste sich die Truppe vorbereiten auszurücken. Das war dann mit einem großen Auflauf verbunden, doch bevor wir die Kaserne verlassen mussten, wurde der Alarm jedes Mal abgeblasen (außer bei der Kuba-Krise). Offensichtlich wurden nur die Meldewege überprüft. Als Strategie galt nach meiner Erinnerung schon damals die „Vorneverteidigung“ oder „vorgeschobene Verteidigung“. Unsere Verfügungsräume lagen bei politisch-militärischen Krisen ostwärts, Richtung tschechische Grenze. Einzelheiten, wo dies genau war, wussten wir nicht. Das war alles streng geheim beim S 3, dem Oberleutnant Dienst, gut aufgehoben.

In unser aller Bewusstsein war, dass vor allem die Abschreckung mit dem Atomrisiko uns vor dem Gegner schützte. Ab und zu gab es dazu einen Witz. Ein General fragt einen Wehrpflichtigen: „Was ist ihr Auftrag?“ Der Soldat: „Den Krieg verhindern, Herr General!“ „Und wenn der Krieg ausbricht?“ Antwort des Wehrpflichtigen: „Dann gehe ich heim, Her General!“ Frage: „Warum?“ Antwort: „Mein Auftrag hat sich erledigt.“ Ganz so sahen es weder unsere Vorgesetzten noch wir selbst. Doch ein Atomkrieg war für niemand vorstellbar. Die Abschreckungsstrategie hat gehalten; der Osten ist dann zusammengebrochen. Das wagte damals noch niemand zu hoffen.

Wer sich ein genaueres Bild über diese Zeit machen will, der sollte Adenauers „Erinnerungen“ lesen.[70] Adenauer hat sie „Meinem Vaterland“ gewidmet. Den ersten Band haben meine Frau und ich im Januar 1967 meinem Vater anlässlich einer Krankheit geschenkt, wie er vorne ins Buch geschrieben hat. Ich habe diesen und die folgenden Bände erst viel später gelesen. Doch in den Grundzügen sehe ich wie Adenauer die Nachkriegszeit. Auch sein klarer und verständlicher Schreibstil hat mir sehr gut gefallen. Adenauer selbst habe ich dann noch 1965 in Münster anlässlich eines Wahlkampfs als Redner erlebt. Es war eine der ganz wenigen Politikerreden, die mich beeindruckte und mir in guter Erinnerung ist.

In den Jahren meiner Wehpflicht, also von 1962 bis 1964, war die Stimmung in Westdeutschland ganz anders als nach 1968. Das kann ich vielleicht an einem Beispiel zeigen. Es war noch in der Vollausbildung. Ab und zu gab es Staatsbürgerlichen Unterricht. Und da hatte sich der StUffs Schnell, ein kleiner, aber wie gesagt aus meiner Sicht kluger und gewitzter Uffz, etwas ausgedacht. Wir sollten den internationalen Frühschoppen von Werner Höfer nachspielen. Das war damals eine sehr beliebte Fernsehsendung. Sie lief an jedem späten Sonntagvormittag. Werner Höfer war ein Journalist und versammelte zu dieser Runde bekannte Journalisten aus verschiedensten Ländern um sich. Mit ihnen sprach er über die aktuelle internationale Lage. Das war nicht eine Sendung für „Übergescheite“, sondern sie wurde in ganz weiten Kreisen der Bevölkerung angeschaut. Jedem unserer Soldaten war der Frühschoppen bekannt.

Der Schnell spielte nun den Werner Höfer und von uns Mannschaftssoldaten sollten die Rollen von etwa sechs Journalisten aus verschiedenen Ländern übernommen werden. Den Russen wollte keiner spielen. Da übernahm ich ihn, denn ich fand das eine leichte Rolle. Die östliche Propaganda war mir sehr geläufig. Mit dem Marxismus hatte ich mich schon als Schüler beschäftigt. Deshalb war ich in der Runde auch sehr gut. Nicht, weil ich glaubte, was ich sagte, sondern weil ich die fadenscheinigen östlichen Sprüche gut darauf hatte und einsetzen konnte. Ich war auch überzeugt, dass viele Menschen im Osten es genauso machten. Sie sagten etwas, das sie gar nicht glaubten. Sie waren nicht vom Marxismus überzeugt, aber sie wussten und hatten genau gelernt, wie ein Marxist zu reden hat. Vielleicht geht die „politische Korrektheit“ heute wieder in diese Richtung, sie kennt auch viele Rede- und Denkgebote.

Ziemlich zu Beginn der Veranstaltung ging die Tür auf, und der Kommandeur kam herein. Ihm wurde gemeldet, er nahm seitlich vorne Platz. Die Veranstaltung ging weiter, ohne dass er zunächst nur ein Wort sagte. Doch er hörte genau zu, und wir sahen, dass ihm das Schauspiel gefiel. Als wir fertig waren, nahm er doch den Faden auf. Er gab den Wehrpflichtigen einige Tipps, wie sie gegen so einen

[70] Adenauer, Konrad, Erinnerungen 1945 ff., Stuttgart 1965.

„Genossen Pfreundschuh“ mit Argumenten ankommen könnten. An eines erinnere ich mich noch gut. Ganz zum Schluss sagte er: „Alle Leute, jeder von Ihnen braucht Eigentum. Eigentum ist die beste Abwehr gegen den Kommunismus. Denn jeder, der Eigentum hat, merkt, dass sie ihm das nehmen wollen.“ Das war einfach und eingängig, aber richtig. Viel später erfuhr ich, dass der Kuppinger selbst daheim in Neulußheim einige Äckerle geerbt hatte. Im Ruhestand hat er sie mit Freude bewirtschaftet. Dazu war er mit Leidenschaft örtlicher Gemeinderat und stellv. Bürgermeister. Aber so weit war es noch nicht.

Etwas ganz anderes war für mich viel eindrucksvoller. Nach dem „Frühschoppen“ ist eine ganze Reihe von Mannschaftskameraden zu mir gekommen. Von einigen hätte ich es gar nicht erwartet, dass sie so mitgedachten. Sie meinten, ich würde falsch liegen: „Die Russen sind doch die, die Unruhe stifteten. Die wollen Westberlin und uns erobern. Siehst du das nicht so?“ Da merkte ich erst, wie ernst sie meine Beiträge genommen hatten. Sie dachten sogar, ich hätte es ernst gemeint, und wollten mich nun vom Gegenteil überzeugen. Ich sagte ihnen: „Ich hab’ doch nur den Russen gespielt. Ich glaub’ das nicht. Ein Krimi-Schauspieler ist doch auch kein Mörder.“ Da waren sie zufrieden. An einen besonders Aufgebrachten erinnere ich mich sogar genau. Ich weiß nicht mehr seinen Namen. Aber es war ein großer, kräftiger und ruhiger Schwabe. Schwaben waren bei uns eine Seltenheit, die meisten waren Nordbadener. Bei Nordbadenern weiß man, was sie denken. Es heißt, das Herz liegt bei ihnen auf der Zunge. Schwaben sind eher ruhig, und wir Badener meinen daher oft, wenn sie nichts sagen, dann denken sie auch nichts. Das ist aber falsch. So war ich erstaunt, dass dieser Schwabe so mitdachte. Er knöpfte mich sich richtig vor.

Damals war Wehrdienstverweigerung noch kein Thema. Das änderte sich erst ab der 1968er Revolte, mit dem Ruck nach Links zum Kommunismus, aber auch mit dem Vietnamkrieg. Als schließlich das Postkartenverfahren eingeführt und die Gewissensprüfung abgeschafft wurde, war die Bundeswehr nicht einmal mehr bedingt einsatzfähig. „Wer etwas im Kopf hat, so hieß es nun, wird Zivi.“

Das Ende dieser Entwicklung erlebte ich hautnah 1992. Mein altes Btl 362 in Walldürn wurde verabschiedet. Als teilaktiv und jetzt als Geräteeinheit lebt es in Oberpfalz noch weiter. An der Abschlussparade in Walldürn nahm ich als Landrat teil. Wir, meine Frau und ich, sowie die hohen Offiziere, standen auf einer erhöhten Tribüne. Das ganze Btl marschierte an uns vorbei. Ich schaute mir vor allem die Mannschaften an. Es waren lauter arme Buben. Sie marschierten auch nicht gut geübt und überlegen, sondern sehr angespannt und stöckerisch. Sie kamen mir zum erheblichen Teil wie Sonderschüler vor. Zu denen habe ich kein schlechtes Verhältnis, ganz im Gegenteil. Denn überwiegend sind sie nicht dumm veranlagt, sondern durch ihre Familien, die Schule und die Verhältnisse in diese Rolle gedrängt worden. Und in diesem Btl fehlte aber bei den Mannschaften die richtige Durchmischung. Es waren nicht mehr die Abgänger aller Schularten, die

hier dienten und wie zu meiner Zeit gemeinsam die Last der Vaterlandsverteidigung trugen. Nein, diese ruhte nun allein auf den Schultern der Schwächsten. Da kamen mir die Tränen. Dick flossen sie mir die Wangen herunter. Nicht, weil das Bataillon wegging oder aufgelöst werden sollte, sondern weil mir diese Wehrpflichtigen von Herzen leid taten. Ich war entsetzt. Das war Wehr-Ungerechtigkeit pur. Als ich auf der Heimfahrt mit meiner Frau sprach, sagte sie, dass sie genau den gleichen Eindruck hatte.

Bis heute fehlt der Politik aus meiner Sicht erkennbar ein Plan für das Ganze, für eine Verteidigungsstrategie und eine sinnvolle Nutzung der Wehr- und Dienstpflicht. Die Aussetzung oder gar Abschaffung der Wehrpflicht halte ich für völlig falsch. Sie passt nicht zum Bürgerstaat, der ein Staat von uns allen ist. Die heutigen Politiker können die Bevölkerung von einer Verteidigungs- und Wehrstrategie nicht überzeugen, weil sie keine haben, wie auch Helmut Schmidt im Interview in „Die Zeit“ sagte.

Nach diesem Gedankenausflug auf die politisch-strategische Ebene wollen wir zurückkehren ins erste Vierteljahr von 1964. Meine Aufgabe als Zugführer hat mir viel Spaß gemacht. Dazu war ich ausgebildet und das war die Abrundung meiner zweijährigen Dienstzeit. Ich verließ dann mit einem für meine Person guten Gefühl die Bundeswehr. Und da erinnere ich mich an ein Gespräch mit meinem Kameraden Werner kurz vor Ende der Dienstzeit. Ein bissel weh tat uns der Abschied schon. Damals war gerade die Zypern-Krise. Es wurde sogar mit einem Krieg zwischen Griechenland und der Türkei wegen Zypern gerechnet.[71] Der Einsatz von Friedenstruppen, auch der Bundeswehr war im Gespräch. Und da meinte der Werner: „Nachdem, was wir jetzt können und gelernt haben, wäre so ein Friedeneinsatz doch eine Herausforderung.“ Irgendwie ist der Funke auf mich übergesprungen. Für einen großen Einsatz, für einen richtigen Krieg hätte ich mich und die Truppe nicht einsatzfähig gehalten. Doch Zypern zu befrieden, dazu sahen wir uns schon in der Lage.

Ende März verabschiedete dann unser BtlKdr Major Dr. Kuppinger uns fünf ausscheidende Reserveleutnante. Der Hermann hatte sich zur großen Freude des Kommandeurs weiterverpflichtet. Zuvor hatten wir den BtlKdr wie schon gesagt ins Hotel Dietrich nach Hettigenbeuern eingeladen, das Beste im weiten Umkreis. An seine allerletzten Worte erinnere ich mich noch gut. Wir standen wie üblich in seinem Dienstzimmer im Halbrund vor ihm. Er meinte: „Sehen Sie zu, dass nicht Hochzeit und Kindstaufe zusammenfallen.“ Als wir ihn etwas verdutzt und fragend anschauten und auf eine Begründung warteten, fügte er fast unsicher hinzu: „Das gehört sich so!“ Und ihr, liebe Leser, werdet es nicht glauben, bei unserem Haudegen Kuppinger fielen später Hochzeit und Kindstaufe zusammen.

[71] Der Spiegel 30/1964

Was wir nie gedacht hätten, erfuhren wir etwa zwei oder drei Jahre später. Der Kuppinger, ein angeblich eingefleischter Junggeselle, musste heiraten! Nicht nur wir Reservisten, alle im Bataillon und darüber hinaus konnten sich kaum halten vor Lachen. Ganz verschwiegen hatte nämlich unser BtlKdr in seinem Heimatort Neulußheim über all die Jahre ein so genanntes „Bratkartoffel-Verhältnis“. Doch kurz vor Toresschluss hat ihm dann – wie der Werner meinte – seine alte Liebe gezeigt, wie’s geht. Sie hat es hinbekommen, dass sie schwanger wurde. Und noch vor der Pensionierung ist unser Kuppinger dann Vater geworden.

Wir fünf Reserveoffiziere und der Hermann haben ihn einmal in Neulußheim besucht. Er war dort ein angesehener Mann. Da ich dienstlich als Landrat den Neulußheimer Bürgermeister öfters getroffen habe, war ich auch stets im Bild über die Familie Kuppinger. Seine Frau war bescheiden und zurückhaltend. Bei unserem Besuch wollte sie sich einfach nicht zu uns setzen, sie blieb stehen und bediente uns. Eine Schönheit war sie nicht, aber sicher ehrlich und treu. Wir wurden sehr gut bewirtet und unser ehemaliger Kommandeur erklärte uns, dass alles Gemüse, das wir nun aßen, von ihm selbst angebaut worden war.

Er erzählte uns auch, dass ihm zum Schluss vom Verteidigungsministerium übel mitgespielt worden war. Es war nämlich schon sicher, dass er Kommandeur der neugegründeten Unteroffiziersschule und damit Oberst werden sollte. Doch dann ist über den politischen Weg ein anderer zum Zug gekommen. Er meinte: „Das hätte ich sehr gern gemacht.“ Wir fanden das empörend. Der Sprung vom Oberstleutnant zum Oberst gelingt nicht vielen. Als der Kommandeur mir gegenüber einmal dafür warb, dass wir uns alle weiterverpflichten sollten, sagte er: „Ihr werdet alle Oberstleutnant, und Sie werden Oberst.“

11. Reservist in der Heimatschutztruppe – 1966 bis 1977

Die wichtigste Erkenntnis dieser Wehrübungen war: „Reservisten führen Reservisten“; das geht gut, ist erfolgreich und macht Freude. Die Schweizer sagen: „Miliz führt Miliz“.

Drei Erfahrungen haben mich in dieser Zeit noch besonders beeindruckt. Das war erstens mit wie viel Schwung und Einsatzfreude die Mannschaften bei der Sache waren. Dann erlebte ich, wie viel Erfindungsgeist und Einfallsreichtum sie haben, um ihre Aufträge erfolgreich durchzuführen. Das war Erfolgslust pur. Und schließlich entwickelte sich eine außerordentlich gute Kameradschaft. Sie herrschte nicht nur innerhalb der Mannschaften, sondern umfasste auch die Vorgesetzten, ohne kumpelhaft zu werden.

Aus militärischer Sicht kam die Erfahrung dazu, dass die Truppe am meisten in frei laufenden Manövern lernt. Lernen durch Tun war hier der Grundsatz. Wie Überraschungen und unerwarteten Lagen zu begegnen ist, das steht nicht in den Vorschriften und kann nicht im U-Raum gelernt werden. Da muss jedem schnell etwas einfallen. Wenn das gelingt, dann sind die Soldaten aller Dienstgrade stolz und stark. Solche Erfolge führen zu Selbstvertrauen und Kampfgeist.

Stimmung – Kameraden

Am 31.03.1964 endete meine zweijährige Dienstzeit. Am 1. Mai 1964 begann ich in Innsbruck mit dem Studium der Geschichte. (Deutsch und Englisch musst dich dazu nehmen. Ab dem dritten Studienhalbjahr wurden diese beiden Fächer durch Jura ersetzt.) Ordnungsgemäß meldete ich mich beim Kreiswehrersatzamt ins Ausland ab. Als ich nach dem zweiten Semester wieder nach Deutschland kam, meldete ich mich beim Kreiswehrersatzamt zurück. Es dauerte nicht lange, da wurde ich für den 2. Juni 1966 zur ersten vierwöchigen Pflichtwehrübung einberufen. Ich dachte gleich, wer sich so pflichtgemäß ab- und anmeldet, den halten sie für zuverlässig und berufen ihn gleich wieder ein. Doch ich ging ganz gern hin.

Die Übung bestand aus zwei Teilen von je 14 Tagen. Der erste Abschnitt war nach meiner Erinnerung an der Infanterieschule Hammelburg. Es wurden nur die Führungskräfte, ich meine alle Uffz und Offz, dorthin befohlen. Wir erfuhren, dass nun ganze Bataillone ausschließlich aus Reservisten einberufen werden. Zuerst sollten sie kompanieweise üben und im letzten Ausbildungsabschnitt im Rahmen eines Bataillons. Eine neue Truppe aus Reservisten werde aufgestellt, die sich

Heimatschutztruppe nenne. Erfahrungen gab es keine, wir waren die Ersten. Wir wurden in den Auftrag und die Einsatzgrundsätze eingewiesen. Außerdem wurden wir vorbereitet, dass wir Reserveoffiziere und Reserveunteroffiziere ganz ohne aktive Kameraden die Truppe führen mussten. Auch alle Funktionen vom Spieß, VU [Versorgungs-Uffz], Refü [Rechnungsführer], Schirrmeister usw. waren mit Reservisten besetzt. Der neue Grundsatz lautete: „Reservisten führen Reservisten." Die Schweizer kannten es schon und sagen: „Miliz führt Miliz."

Der zweite Teil der Ausbildung war im Ausbildungszentrum Külsheim (bei Tauberbischofsheim). Jetzt kamen die Mannschaften dazu. (Das ergibt sich auch aus meinem Wehrpass). Die Kompanie war vollständig und übte nach einem Ausbildungsplan vor allem praktisch im Gelände. Das Ausbildungszentrum hatte nur einen Leiter, einen aktiven Oberstleutnant, und eine Schreibstube. Im Übrigen waren wir Reservisten unter uns.

Das fing schon damit an, dass wir, also der Oberleutnant d. R. Roland Ziegler als Kompaniechef und ich als Kompanieoffizier, Zugführer und Leutnant d. R., die Reservisten am Sammelpunkt abzuholen hatten. Das war die große Halle des Heidelberger Hauptbahnhofs. Als der Roland und ich dort in Uniform, in Blauzeug (Dienstanzug) auftauchten, dröhnte die Halle von einem – wir können sagen – Protestschrei. Der Roland ging mit lachendem Gesicht auf den großen Haufen zu. Ich folgte. Es war eben eine ganze Kompanie. Ein großer Teil der Reservisten kam aus Mannheim, was wir sofort hörten. Alle anderen ebenfalls aus dem nordbadischen Rhein-Neckar-Raum.

Der Roland war in Tuttlingen aufgewachsen, sprach eigentlich einen schwäbisch-alemannischen Mischdialekt. Doch er lebte schon lang in Mannheim und hatte sich viel Kurpfälzisch angewöhnt. Erhielt eine Stegreifrede. Ich weiß noch, wie er anfing: „Männer, jetzt horschd emol her!" Wir schauten in 100 teils kritische, teils belustigte Augenpaare. Der Roland konnte wie gesagt ganz unbeschwert, fröhlich und sehr gewinnend auf Menschen zu gehen. Das wirkte. Die lässig und sommerlich gekleideten Reservisten folgten uns ganz gemächlich zu den Bussen auf dem Bahnhofsvorplatz.

Im Ausbildungszentrum Külsheim wurden alle eingekleidet. Danach gab es für die ganze Kompanie im großen U-Raum durch den Roland Ziegler eine ausführliche Einweisung in Sinn und Zweck, Aufgaben und Einsatzgrundsätze der Heimatschutztruppe (HSchTr). Außerdem wurden Waffen, Gerät und Fahrzeuge übernommen. Die Kompanie war aufgestellt. Nun war erfreulich, dass der Dienstplan straff und ohne Gammeldienst war. Vor allem auf dem neben der Kaserne gelegenen Truppenübungsplatz „Wolferstetten" folgten 14 Tage, fast ausschließlich Geländedienst. Die Mannschaften, die Unteroffiziere und die Offiziere wuchsen in ihre Aufgaben hinein. Es entstand der Eindruck, dass alle dabei waren und es allen Spass machte.

Es folgte dann jährlich bis 1969 eine 14-tägige Wehrübung mit Volltruppe (Ausbildungsabschnitte A bis D). Der Abschnitt D war vom 08. – 19. Juni 1969 das große Manöver „Badisches Bauland“. Dabei übte unser ganzes GrenBtl 752. Auch der Kommandeur, sein Stab und die 1. Kp waren alle Reservisten.

Das frei laufende Manöver „Badisches Bauland“ war ein großer Erfolg. Die Truppe war inzwischen zusammengewachsen. Die Mannschaften hatten viele Einfälle, waren voll bei der Sache. Sogar einige Fahrräder brachten sie mit und schnallten sie hinten an 5-t-LKW. Sie hatten festgestellt, dass mit Fahrrädern schnelle und geräuschlose Spähtrupps durchgeführt werden konnten.

Zwischen den Wehrübungen fand jedes Jahr ein großer, inoffizieller Kameradschaftsabend statt. Die Mannschaften brachten ihre Ehefrauen mit. Das war dann jeweils im Raum Mannheim/Heidelberg. Gut erinnere ich mich an den Gefreiten Behrle, der sogar seinen Vater mitbrachte. Der musste die Filmgeräte aufbauen. Denn der Behrle führte uns vor, wie er mit seinen Motorrad-Kameraden in Mannheimer Kiesgruben Geländerennen durchführte. Das waren die friedlichen Vorläufer der späteren Motorrad-Rocker. (Sie hätte man nicht ausgrenzen, sondern als aktive und einfallsreiche Jugendgruppen in die kommunale Jugendarbeit einbinden sollen.) Selbstverständlich hatten wir dazu auch unseren BtlKdr d. R. Werner Buxa eingeladen. Er war einmal ganz begeistert und meinte: „Daraus könnte man einen ganzen Film machen. Man könnte zeigen, was die Reservisten im Beruf, in der Freizeit und bei ihren Wehrübungen alles leisten, wie aktiv und einfallsreich sie sind.“ Der Buxa war von Beruf Bewährungshelfer.

Für mich waren die Gespräche mit den Mannschaften bei den Wehrübungen und auch bei den Kameradschaftsabenden immer eine große Bereicherung. Ich erlebte, wie klug die „normalen Leut‘“ sind. Sie machten und dachten alle mit. Als ich schon KpChef war, erinnere ich mich an ein „besonderes Vorkommnis“. Einige Soldaten kamen auf mich zu und fragten: „Kann auch ein Kommunist, der dauernd in die DDR fährt und dort geschult wird, bei uns Gruppenführer sein?“ Ich staunte und fragte, ob wir so einen hätten. Sie sagten: „Ja, der Schwab“ (Name geändert). Ich konnte es nicht glauben und sprach nacheinander mit allen in der Gruppe vom Schwab. Alle bestätigten mir das gleiche. Der Schwab würde angeben, dass er jedes Jahr in die DDR ginge. Dort würde er auch militärisch ausgebildet. Tatsächlich war der Schwab fast unser bester Unteroffizier. Er beherrschte sein Handwerk perfekt. Nun wusste ich, dass es in Mannheim Altkommunisten gab, die über Generationen diesen Glauben lebten, wie andere den Katholizismus oder Protestantismus.

Doch ich musste dieses „besondere Vorkommnis“ dem aktiven OTL Pritzel, Leiter des Ausbildungszentrums, melden. Er befahl mir, eine ausführliche Meldung zu schreiben. Das hätte ich eigentlich von ihm erwartet. Im nächsten Jahr war der

Schwab nicht mehr dabei. Der OTL PRitzel erklärte der Kompanie, dass der MAD (Militärische Abschirmdienst) nachgeforscht habe. Alles sei nachgewiesen worden, was die Mannschaftskameraden berichtet hatten. Ich erfuhr nur noch, dass sich der Schwab beschwert hätte, weil er nicht mehr einberufen wurde.

Militärischer Auftrag

Unser militärischer Auftrag war die Sicherung der Operationsfreiheit der NATO-Truppen im Verteidigungsfall. Dazu hatten wir die Nachschubwege freizuhalten. Vor Sabotage und Terroristen waren die Bevölkerung und rückwärtige, lebenswichtige Einrichtungen zu schützen. „Empfindliche Punkte“ (EP), d.h. Wasser- und E-Werke, mussten gegen Zerstörung gesichert werden. Dann waren noch luftgelandeter Feind und Partisanen zu bekämpfen.

Wir waren eine reine motorisierte Infanterie mit alten, ungepanzerten Radfahrzeugen. NATO-Böcke wurden sie von den Soldaten genannt. Sie fielen oft aus. Doch wir hatten alle Berufe in der Kp, und unsere Kfz-Schlosser machten sie immer schnell wieder fahrtüchtig. Im Manöver waren Ersatzteile nicht schnell genug über den Nachschubweg zu bekommen. Da wussten sich unsere Kraftfahrer zu helfen. Bei einer zivilen Kfz-Werkstatt bekamen sie, was sie brauchten. Oft legten sie den Betrag sogar aus; er wurde dann über Flurschäden abgerechnet. Die Männer wussten sich irgendwie immer zu helfen. Eigentlich hätten wir gepanzerte Radfahrzeuge wie den Luchs (Spätpanzer) und den Fuchs (Truppen-Transportpanzer) gebraucht. Doch die kamen erst viel später und dann nur zum Feldheer, das der NATO unmittelbar unterstellt war. Wir waren der NATO nicht unterstellt, sondern allein unter deutschem Oberkommando.

Doch wir zählten zur Alarmreserve und hatten rote Einberufungsbescheide für den Verteidigungsfall oder zur Alarmierung. Danach konnten wir zum unbefristeten Wehrdienst bei einem allgemeinen, öffentlichen Aufruf der Bundesregierung (Fernsehen, Hörfunk, Presse) einberufen werden. Das gleiche galt für die Alarmierung über das Kennwort „Blauer Stier“.

Wir waren sehr schnell, spätestens innerhalb von 24 Stunden einsatzbereit. Denn in einem Seesack hatte jeder seine persönliche Ausrüstung bei sich daheim. Das war wie bei der Schweizer Miliz, nur dass unsere Gewehre im Mob-Stützpunkt waren. Dorthin wurden wir auch jeweils zu unseren Wehrübungen einberufen. Das war später Oftersheim (bei Mannheim) und lag damit sehr nah bei den Wohnorten der Reservisten.

In Oftersheim übernahmen wir Waffen und Fahrzeuge, Geräte und Ausrüstung. Noch am gleichen Tag ging es jeweils im Mot-Marsch [motorisierter Marsch] ins Ausbildungszentrum Külsheim oder Hardheim (bei Tauberbischofsheim). Schon

während des Marsches ins „badisch christliche Hinterland“[72] waren wir Reservisten unter uns. Und wir sorgten dafür, dass alles zügig ablief. Unsere Krad-Melder schickten wir voraus. Sie hatten auch Winkerkellen wie die Polizei. Damit hatten sie bei Kreuzungen mit Verkehrsampeln den übrigen Verkehr anzuhalten und uns – auch bei Rot – durchzuwinken. Das war etwas gegen die StVO (Straßenverkehrsordnung), doch wir Reservisten nahmen es etwas lässiger als die Berufsoffiziere. Einmal fragte mich der OLT Pritzel vorwurfsvoll: „Und das machen Sie als Jurist?“ Ich antwortete: „Ja, weil ich weiß, dass ein Unfall schlimmer ist als so eine kleine Verkehrsübertretung.“

Bei der ersten Wehrübung (Ausbildungsabschnitt A) übten wir nur als „Sicherungskompanie“. Es waren Fernmeldeeinrichtungen, Brücken, E- und Wasserwerke usw. zu bewachen. Wir merkten gleich, dass unsere Aufgaben hier mehr Polizeieinsätzen als militärischen Gefechten entsprachen. Doch als altgediente Soldaten erkundeten wir auch die Umgebung, setzten weiträumig Aufklärung und Sicherung an. Jeder der Ausbildungsabschnitte (A - C) endete mit einer 48-Stunden-Übung auf dem Truppenübungsplatz Wolferstetten. Das war nah bei der Urheimat meiner Vorfahren, dem Dorf Uissigheim. Hier kannte ich mich seit Kindertagen gut aus.

Von der stationären Sicherung ging es im Ausbildungsabschnitt B zum beweglichen Kampf gegen Partisanen und Banden. Größere Geländeabschnitte waren zu überwachen und gegebenenfalls freizukämpfen. Wichtig war nun die Zusammenarbeit mit Polizei, Förstern, Landwirten und allen öffentlichen Dienststellen. ZMZ (Zivil-Militärische Zusammenarbeit) wurde das genannt. (Später im Landratsamt übte ich dann als Landrat mit der ganzen Verwaltung die Umstellung vom Friedens- auf den Kriegsdienst. Jeder Beschäftigter hatte für diesen Fall eine Zweitverwendung. Lebensmittelkarten, Benzinscheine, ABC-und Katastrophengerät waren im Amt für Katastrophenschutz gelagert. Auch eine Tagesübung machte ich einmal zusammen mit meinem ganzen Amt in der Stuttgarter Katastrophenschutzschule.) Insgesamt war das alles durchdacht und nicht schlecht vorbereitet.

Der Ausbildungsabschnitt B (14. - 27.10.1967) fand während meiner Vorbereitung auf das Erste juristische Staatsexammen, der Abschnitt C (14. – 25.10.1968) zwischen der schriftlichen und mündlichen Prüfung dieses Examens statt.

Der Ausbildungsabschnitt D bestand aus einem frei laufenden Manöver des ganzen GrenBtl 752. Die Übung hieß „Badisches Bauland“, und ich habe schon einige Male darauf hingewiesen. Sie fand vom 15. – 26.09.1969 statt. Vielleicht war dies das schönste Erlebnis in meiner ganzen Militärzeit. Den gleichen Eindruck hatte ich übrigens von unseren Mannschaften und Unteroffizieren. Unser

[72] Kfz-Kennzeichen BCH (Landkreis Buchen).

Reservisten-Bataillon führte ohne Aktive den Kampf. Nur die Schiedsrichter und den Feind stellten aktive Kameraden. Und wir waren nicht nur gut, wir waren oft auch schneller als der Feind.

Am Nachmittag des 15.09.1969 übernahmen wir in Oftersheim Fahrzeuge, Waffen und Gerät. Gegen Abend war dann der Abmarsch Richtung Osten. Nachts setzten Flusspioniere das Btl bei Neckarelz über den Neckar. Dann ging es weiter in unsere ersten Verfügungsräume. Bei Hohenstadt (bei Tauberbischofsheim) bezogen wir in bedecktem Gelände Stellung. Das war damals noch ein ganz gemütliches, völlig abgelegenes Dorf. Die Bevölkerung freute sich über unsere Ankunft und war sehr freundlich. Es gab noch ein Dorfgemeinschaftshaus, in dem auch öffentliche Duschen und Badewannen waren, weil dies kurz vorher wohl noch nicht jeder Haushalt hatte. Wir durften alles benutzen. Rund um die Uhr mussten wir sichern, aufklären und Kampfeinsätze fahren.

Dabei wurden wir immer schneller. Wenn ich als Zugführer über Funk oder Melder zur Befehlsausgabe beim BtlKdr gerufen wurde, dann befahl ich schon bei der Abfahrt der Truppe „Fertigmachen zum Abmarsch“. Bei meiner Rückkehr saßen schon alle fahrbereit auf ihren offenen Unimogs. Ich befahl die Gruppenführer zu mir aufs Fahrzeug, und sofort begann der Abmarsch. Während der Fahrt kam dann die Befehlsausgabe an die Gruppenführer. Es folgte ein kurzer Halt. Die Gruppenführer saßen auf den Fahrzeugen ihrer Gruppen auf und gaben dort den Befehl weiter. Wir waren dann so schnell am Feind, dass er oft noch unvorbereitet angetroffen wurde. Der Feind hatte ja auch Befehlsausgabe usw. Jedenfalls waren wir stolz, eine so schnelle Truppe zu sein.

Aus dem Dorf Waldstetten und seiner Umgebung wurde oft Feind gemeldet. Doch wenn wir ankamen, war er wie vom Erdboden verschwunden. Wir fragten die Bauern, doch die grinsten verschmitzt und meinten: „Wir haben nichts gesehen.“ Tatsächlich hatten sie sich mit dem Feind verbündet. Ihm und seinen Fahrzeugen gewährten sie Unterschlupf in ihren Scheuern und Kellern. Plötzlich kam sogar das Gerücht auf, die Keller des Dorfes seien unterirdisch alle miteinander verbunden. Doch ich glaube, das war nur übertriebene Feindpropaganda. Jedenfalls merkten wir, wie aufgeschmissen eine Truppe ist, wenn die Bevölkerung gegen sie steht und dem Gegner hilft. – Daran musste ich denken, wenn ich Berichte von Nato-Einsätzen auf dem Balkan oder in Afghanistan las.

Einmal kam der Ortsvorsteher von Hohenstadt etwas verlegen zu unserem KpChef Roland Ziegler. Die Mädle des Orts würden sich sehr einen Manöverball wünschen. Dazu würde sich der große Saal im Dorfgemeinschaftshaus gut eignen. Unsere Männer waren sofort Feuer und Flamme. Die örtliche Mehrzweckhalle wurde sogar geschmückt und einige Blasmusiker aufgetrieben. Gegen 19:00 Uhr war der Saal voll. Die fröhliche Geräuschkulisse nahm zu. Erste Tänze wurden hingelegt. Doch dann kam wie Sabotage über Funk der Befehl

„Alarm“. Alle ärgerten sich. Doch ohne großes Murren eilten die Soldaten in ihre Stellungen. Traurig blieben die Mädle allein zurück. Wir wollten das Ereignis nachholen. Doch das ging nicht mehr. Nach dieser Nacht mit Feindangriffen ging es in die letzte Phase des Manövers. Wir mussten auf dem Truppenübungsplatz, der zur Kaserne von Bad Mergentheim gehörte, luftgelandeten, „roten“ Feind angreifen. Dieser Angriff war der Abschluss des Manövers. Unsere Soldaten kämpften bis zur Erschöpfung.

Danach wurden wir Offiziere zu einer Manöver-Besprechung gerufen. Die aktiven Offiziere waren voll des Lobes. Der aktive Oberst vom Wehrbezirkskommando (entspricht Regierungsbezirk) war fast zu Tränen gerührt. Er ging nach dieser Übung in den Ruhestand, war wohl etwas dünnhäutig und wollte nun in Baden-Baden leben, wie er auch noch erzählte. Ich fand das etwas sentimental und schaute ihn kritisch an. Das merkte sein Nachfolger, der etwas stabilere und stämmige Oberst Burmester. Wir wechselten einen verständnisvollen Blick.

Am Ende der Übung „Badisches Bauland“ wusste ich, dass so die infanteristische Vollausbildung sein müsste. Als ich im Rahmen dieser Übung mit meinem Zug eingesetzt war, wurde mir noch etwas klar. Wir waren in bewaldetem Gelände. Die wenigen Kettenfahrzeuge des Feindes konnten also nur auf den Wegen vorwärts kommen. Aber da waren sie sehr im Nachteil. Ihre Annäherung hörten wir von weitem. Wir konnten unsere Panzerminen über den Weg legen oder kurz vor ihnen aus der Deckung auf die Straße ziehen. Wir hatten nur Radfahrzeuge und waren damit viel beweglicher als Schützenpanzer. Doch wir hatten den großen Nachteil, dass wir völlig ungepanzert und damit jedem Beschuss ausgeliefert waren. Im Manöver spielte das keine Rolle, aber wir dachten auch an den Ernstfall. Ich kam zu der Erkenntnis: Für diese Kampfart sind gepanzerte Radfahrzeuge am besten. Vielleicht könnte man die Räder aus Vollgummi machen, damit sie nicht platt geschossen werden können.

Später wurden dann solche Fahrzeuge mit den Namen „Luchs“ und „Fuchs“ eingeführt. Mit Staunen las ich, dass den deutschen Truppen in Afghanistan gerade diese Fahrzeuge fehlten. Ab und zu sollten auch hohe Generale und Stabsoffiziere eine Übung als verkleidete Mannschaftsdienstgarde oder Zugführer mitmachen. Das erinnert mich an Peter den Großen von Russland, der als Zimmermann verkleidet den holländischen Schiffsbau lernte.

Als Reservisten des GrenBtl 752 (ohne SPz) haben wir Offiziere und Unteroffiziere dann einmal aus eigenem Antrieb ein Schweizer Regiment bei Basel besucht. „Die Schweiz hat keine Armee, die Schweiz ist eine Armee!“ Dieser Leitspruch war bis zu uns nach Nordbaden gedrungen. Wir wollten diese Wirklichkeit nun besichtigen. Zunächst wurde ein Vergleichsschießen durchgeführt. Davor war beiden Seiten etwas mulmig zu Mut. Wir wussten, dass die Schweizer nicht nur wie wir ihre persönliche Ausrüstung im Seesack daheim

hatten, sondern auch ihr Gewehr und die Munition. Schießen war der Volkssport der freien Schweizer, so die Kunde. Die Schweizer wiederum dachten, wir Deutsche seien fast so gut wie Berufssoldaten. Denn 18 Monate Wehrdienst an einem Stück und dann noch jedes Jahr eine Wehrübung, wer es dann nicht kann, ist unfähig. Doch zum Schluss waren beide Seiten zufrieden. Die Schweizer und wir schossen in etwa gleich gut. Dabei muss man allerdings berücksichtigen, dass bei den Schweizern vor allem auch Mannschaftsdienstgrade, bei uns nur Unteroffiziere und Offiziere schossen. Auch hatten wir Reservisten im Rahmen des Reservistenverbandes über die Jahre sehr oft Schießübungen durchgeführt. Ich war immer ein guter Schütze. Mit meinem Vater hatte ich schon als Bub mit dem Luftgewehr Schießen gelernt.

Bei der anschließenden Gefechtsübung der Schweizer waren wir aber doch sehr beeindruckt. In einem buschigen, niederwaldigen Tal wurde der Angriff gegen eine leichte Anhöhe durchgeführt. Die Schweizer schossen mit scharfer Munition. Doch nicht genug damit. Auf den Anhöhen rechts und links, hinter der stürmenden Truppe lagen MG-Schützen. Sie hatten den Auftrag, den verteidigenden Gegner in die Deckung zu zwingen. Und sie schossen mit ihren Maschinengewehren scharf über die stürmende Truppe auf die Klappscheiben auf der Anhöhe. Wenn diese getroffen waren, dann klappten sie zurück und zeigten den Treffer. Hinter den stürmenden Soldaten lief einer mit der Schweizer Fahne. Das war ein Zugeständnis an die Sicherheit. Er sollte den MG-Schützen zeigen, wo ihre angreifenden Kameraden gerade vorgingen. Wir deutschen Reservisten schauten uns alle an und meinten: „Das wäre nach deutschen Sicherheitsvorschriften undurchführbar, verboten.“ Nach dem erfolgten Angriff stand allen Schweizern der Schweiß auf der Stirn. Sie hatten sehr gut und recht wirklichkeitsnah gekämpft.

Nach der Wehrübung D bekam das GrenBtl 752 neue Soldaten. Ich kam im nächsten Jahr auf den KpChef-Lehrgang (Res) an der Kampftruppenschule I in Hammelburg. Das war vom 04. - 23. Mai 1970. Schon einen Monat später, vom 08. - 19. Juni 1970, machte ich in der 2./GrenBtl. 752 (2. Kp des GrenBtl) meine erste Wehrübung als KpChef. Dann war ein Jahr Pause. Vom 21. bis 25. August 1972 kam eine freiwillige zusätzliche Wehrübung, nämlich der Lehrgang „Innere Führung“ an der „Schule innere Führung“ in Koblenz. Im Jahr darauf folgte vom 09. - 31.10.1973 der BtlKdr-Lehrgang (Res) in Hammelburg. Dann wurde ich 1975, 1976 und 1977 zum Jägerbataillon 501 nach Böblingen einberufen.

Ich übte als stellvertretender BtlKdr und S 3 StabsOffz (06. – 11.12.1976). Bei der zweiten Übung in Böblingen (28.02. – 20.03.1977) war ich als BtlKdr eingesetzt. Mein Stellvertreter war der Hptm d. R. Hirsemann aus Stuttgart. Wir verstanden uns gut. Die Familie hat einen kleinen, feinen Verlag für Geschichtsliteratur. Vom 07. – 11.11.1977 war dann in Hammelburg eine Arbeitstagung für BtlKdr (Res).

Doch plötzlich tauchte 1977 am Ende der Wehrübung in Böblingen ein Herr Schmidt (Name geändert) auf. Er sollte im nächsten Jahr als BtlKdr (Res) üben. Ich fragte den HFw Utz, den Personalsachbearbeiter, was das bedeute. Er gab mir unklare Auskünfte. Er verstehe das Ganze auch nicht. Doch der Schmidt habe gute Beziehung in die Politik. Vielleicht sei das der Grund. Jedenfalls käme die Einplanung nicht aus dem Btl, sondern von oben. 1978 übte der Schmidt. Doch es war eine große Pleite, wie mir der Utz berichtete. Der Schmidt soll sich zwischendurch in der Kaserne ohne Einberufung eingeschlossen haben. Vielleicht wollte er die HDv studieren. Jedenfalls muss alles abenteuerlich gewesen sein. So hat bei mir der HFw Utz angerufen; der aktive Oberst, Leiter des HScH-Kommandos, wünsche mich dringend zu sprechen.

Ich fuhr nach Böblingen und erinnere mich noch ganz gut an das Gespräch. In seinem Dienstzimmer lag immer sein großer Hund neben ihm. Der Oberst entschuldigte sich. Ich solle nun fest als BtlKdr eingeplant werden. Er ging davon aus, dass ich mich freue. Doch das war nicht so. Ich hatte mich inzwischen entschlossen aufzuhören. Am 12.03.1978 war ich zum Ersten Bürgermeister von Wertheim gewählt worden. Damit war ich in die Kommunalpolitik gewechselt. Neben dem Dienst im Rathaus wollte ich mich nun mit Politik beschäftigen. Sie trat an Stelle des Militärischen. Der Oberst konnte es gar nicht fassen. Doch er kam zu spät.

12. Erkenntnisse fürs Leben bei den Offizieren

Bei den Offizieren lernte ich etwas, das bei den Unterführern weder gelehrt noch eingesetzt wird. Es ist die Strategie.[73] *Meine Erfahrungen beim Militär, die Erkenntnisse des Geschichtsstudiums und die Erlebnisse in der (Kommunal-) Politik zeigten mir eines: Strategisches Denken ist unverzichtbar, fehlt aber ganz oft. Morgens vor dem Schreibtisch war mein erster Gedanke: Was von dem, das ich heute mache, ist in 10 Jahren noch wichtig? Das wirkt beruhigend und ordnet das ganze Geschäft.*

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

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

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

Diese Gedanken des Vorspanns lehnen sich eng an Clausewitz an. Darum will ich den Originaltext zitieren:

> „So ist denn in der Strategie alles sehr einfach, aber darum nicht auch alles sehr leicht. Ist aus den Verhältnissen des Staates einmal bestimmt, was der Krieg soll und was er kann, so ist der Weg dazu leicht gefunden; aber diesen Weg unverrückt zu verfolgen, den Plan durchzuführen, nicht durch tausend Veranlassungen tausendmal davon abgebracht zu werden, das erfordert außer einer großen Stärke des Charakters eine große Klarheit und Sicherheit des Geistes; und von tausend Menschen, die ausgezeichnet sein können, der eine durch Geist, der andere durch Scharfsinn, wieder andere durch Kühnheit oder durch Willensstärke, wird vielleicht nicht einer die Eigenschaften in sich vereinen, die ihn in der Bahn des Feldherrn über die Linie des Mittelmäßigen erheben.“[74]

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

[73] „strategos“ (griech.) heißt Feldherr.
[74] Clausewitz, Carl von, Vom Kriege: hinterlassene Werke, ungekürzte Ausg., Ullstein 1980 S. 150

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

Der Oberst

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

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

Der Oberst soll jedoch nicht alle Einzelheiten s e l b s t besorgen wollen, sondern nur als belebendes Prinzip wirken, und von diesem Gesichtspunkt ausgehend, jede Charge in die Lage versetzen, ihre Obliegenheiten erfüllen zu können und zu müssen.

Der Oberst

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

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

Der Oberst soll jedoch nicht alle Einzelheiten selbst besorgen wollen, sondern nur als belebendes Prinzip wirken und von diesem Gesichtspunkt ausgehend, jede Charge in die Lage versetzen, ihre Obliegenheiten erfüllen zu können und zu müssen.

Auszug aus „Innerer Dienst der Königlich Württembergischen Reiterei aus dem Jahre 1819

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

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

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

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

(So sollte z.B. der Schlieffen-Plan[75] den Ersten Weltkrieg zügig über Belgien und Nordfrankreich nach Paris beenden. Die Forderung hieß: „Macht mir den rechten Flügel stark“. Das geschah nur abgeschwächt und führte u.a. zum Verlust der ersten Marneschlacht. Im Süden, vor Verdun wurden viel zu viele Kräfte eingesetzt und gebunden. Guderian setzte im Zweiten Weltkrieg eine ganz andere, unerwartete Strategie ein, die später Blitzkriegsstrategie mit reinen Panzerschlachten genannt wurde. Wir werden bei 13 noch etwas dazu sagen.)

[75] Von Alfred von Schlieffen (1833 – 1913), Chef des Generalstabs und Generalfeldmarschall.

Taktik ist die Umsetzung der Strategie in Schlachten und Gefechten. Wir können auch sagen, es sind „Schritte zum Ziel“. Die HDv 100/100 „Führung im Gefecht“ bestimmt: „Im Gefecht wird nach den Grundsätzen der **Taktik** geführt. Taktik ist die Lehre von der Führung von Truppen und von deren Zusammenwirken im Gefecht sowie die Anwendung dieser Lehre. Sie erfasst **alle Führungsgebiete** und gilt auf **allen Führungsebenen**.“ (Nr. 1004, Fettdruck wie Original) Wir sagten einfacher: „Taktik ist die Führung des Gefechts mit verbundenen Waffen.“

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

In die Taktik sollte sich die politische Führung nicht einmischen. Hitler als „oberster Feldherr“ ist das verhängnisvollste Beispiel. Das Gegenteil hatten wir im Ersten Weltkrieg. Der Kaiser und die Politiker überließen schließlich Ludendorff und Hindenburg die politische Führung; diese muss – nach Clausewitz – stets dem strategischen Ziel „Friede und Friedensordnung“ verpflichtet sein.[76]

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

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

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

Wir sind nun bei einem Grundübel der verwaltenden Zivilisten. Sie wollen alles besser wissen und selber machen. Meist waren sie gute Sachbearbeiter (SB) der Ausführungsebene oder sind es noch wie das ganze große Heer der Ministerialbeamten von Stuttgart über Berlin bis Brüssel. Wenn nun gute SB Vorgesetzte werden, arbeiten sie wie bisher weiter. Sie lösen Einzelheiten statt Grundsätze vorzugeben und die Abläufe (Prozesse) besser zu organisieren. In der Regel werden ihre Anweisungen gar nicht gebraucht. Die Führungskräfte an der Front können und wissen es besser als die Sachbearbeiter in den Ministerien oder auf den Richterstühlen.

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

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

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

Ich kenne einen Mann mit einer Parteikarriere, der sich als Bürgermeister und Beigeordneter einer Großstadt für den ganzen Bereich „Bauen“ bewarb.[77] Es war ein Bereich, wie er mir in Wertheim unterstellt war. Er wurde gefragt, wie es sich das vorstelle. Er meinte, das sei einfach, er würde sich als „Moderator“ verstehen.

[77] Hoch- und Tiefbau, Stadtentwicklung und -planung, Bauordnungsrecht, Denkmalpflege u.a.

(Führen ist etwas ganz anderes als Moderieren.) Er würde das vielfältige Wissen der Verwaltung „koordinieren“. Das war’s. Der Mann wurde nicht genommen, obwohl ihn seine Partei vorgeschlagen hatte.[78] Doch leider führen solche reinen Partei-Bewerbungen oft, sehr oft zum Erfolg, wie ich beobachten konnte.

Nie darf eine oberste Führungskraft von irgendeinem nachgeordneten Geschäftsführer oder Rechtsgelehrten abhängig sein. Das wäre so, wie wenn bei der Truppe der Stab und nicht der Kommandeur selbst führen würde. Das geht nicht! Doch das gab es schon. Es war die sogenannte „Chefwirtschaft“, die Millotat gut beschreibt. Noch im Ersten Weltkrieg wollten Hohenzollern-Prinzen u.a. den großen Feldherrn spielen. Das Wollen entsprach oft nicht dem Können. Bei mäßigen oder unfähigen fürstlichen Oberbefehlshabern wurde der „Chef des Stabs“ zum „Herr des Geschehens“. Damit entfiel die klare Verantwortung. „Die Armeeführer des Ersten Weltkriegs akzeptierten offensichtlich die ihrer Autorität abträgliche „Chefwirtschaft“. … Das „Chefsystem“ paralysierte die unteilbare Verantwortung der betroffenen Truppenführer.“[79] (Man denke an unsere Politiker! Ärzte werden Wirtschaftsminister usw.) Wer führt, muss die Führungsgrundsätze und seinen Aufgabenbereich verstehen und beherrschen.

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

Entsprechendes gibt es in der Kommunalverwaltung. Der Rat und der Behördenchef (BM, LR) haben als die politisch-strategische Führung (Organe), die Haushaltsmittel, das Personal und die Aufbauorganisation bereitzustellen. Dabei ist nach der baden-württembergischen Gemeinde- und Kreisordnung zu Recht die Aufbauorganisation ganz in die Hand des Bürgermeisters oder Landrats gelegt.[80] Er ist für die Verwaltungsabläufe verantwortlich und braucht dazu die entsprechenden Zuständigkeiten. Ich habe auch die Dezernenten zur operativen Steuerung in ihrem Bereich eingesetzt.

[78] Die Beigeordneten “sollen” nach der Gemeindeordnung gemäß den Anteilen der Parteien im Rat gewählt werden. So kommt es zu „Vorschlagsrechten“, die grundsätzlich beachtet werden.
[79] Millotat, a.a.O., S 175 f
[80] Nur Personalentscheidungen für Führungskräfte wie Einstellungen sind im Einvernehmen mit dem LR oder BM vom Rat zu treffen. Kommt das Einvernehmen nicht zustand, kann der Rat mit 2/3-Mehrheit allein entscheiden (so nur in Baden-Württemberg). Umsetzungen entscheidet der LR allein, wenn sie nicht mit Höhergruppierungen verbunden sind (Haushaltrecht des Rates).

Für die Taktik gibt es wie oben gesagt zwei grundverschiedene Ansätze. Es ist einmal die angelsächsische Befehlstaktik, die bis in die Nachkriegszeit in den meisten Armeen gegolten hat. Völlig anders ist die deutsche und österreichische **Auftragstaktik,** die seit den Befreiungskriegen (1815) entwickelt wurde.[81] Hier werden auf allen Ebenen taktische Ziele vorgegeben. Den „Weg zu den Zielen", also die Ausführung des Auftrags, wählen die jeweiligen militärischen Führer eigenverantwortlich und selbstständig. (In einem Buch über die israelische Armee konnte ich lesen, dass dort zuerst die Befehls- und dann Auftragstaktik eingeführt wurde.[82])

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

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

Trotz enger rechtlicher Zwangsjacken versuchte ich als Verwaltungschef, die Auftragstaktik umzusetzen. (Einiges habe ich oben bei den „Erkenntnissen bei den Unteroffizieren" dargestellt). Ein Grundsatz war: „Was unten erledigt werden kann, hat oben nichts zu suchen." Dazu entwickelte ich klar umrissene Aufgabenbereiche (Fall-, Prozess-, politische Steuerung, vgl. Kapitel 8), die eigenverantwortlich zu erledigen waren. Damit hatte jede Ebene klare Aufträge und Verantwortlichkeiten – und Erfolgslust.

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

[81] In Österreich gehen die Ansätze bis auf Maria Theresia (1717 – 1780) zurück.
[82] Rolband, Samuel, Der israelische Soldat, Profil einer Armee, Frankfurt/M 1970. Seit Gründung der Bundeswehr nehmen israelische Offiziere an der deutschen Generalstabsausbildung teil.

„Eigentlich wusste ich, wie ich entscheiden soll. Ich wollte nur sicher sein, dass Sie hinter mir stehen."

Damit sind wir beim nächsten Grundsatz: **Loyalität ist immer zweiseitig.** Wer Entscheidungen überträgt, muss damit rechnen, dass sie anders ausfallen, als er sich gedacht hat. Dazu sagte ich immer: „Wenn Sie im Rahmen der Gesetze und der vereinbarten Richtlinien eine Entscheidung getroffen haben, dann werde ich sie halten. Ich werde sie in der Öffentlichkeit und gegenüber der Politik vertreten, auch wenn ich mein Ermessen anders gebraucht und anders entschieden hätte." Das war sozusagen Auftragstaktik im Zivilen.

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

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

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

Ich bin da völlig anders vorgegangen, und zwar militärisch. Unmittelbar nach der Amtsübernahme wurde aufgeklärt, wo Baustellen sind. Dann wurde für jede Baustelle ein „Bauleiter" eingesetzt. Er bekam unmittelbar und mündlich klare Aufträge mit zeitlich festgelegten Meldefristen. Dieses selbstständige Arbeiten und die Verantwortung wurden gern angenommen. Nötig waren nur verständliche und überzeugende Zwischenschritte, die dem Wissen und Können des

Beauftragten entsprachen. Außerdem musste sicher sein, dass ich als Chef hinter meinen Leuten stehe und die Missstände dann unerbittlich beseitigt wurden. Gegenseitiges Vertrauen und Loyalität sind unverzichtbar. Nach kurzer Zeit waren fast alle besser, als sie vorher selbst glaubten. Die wenigen, die es nicht konnten, mussten sofort abgezogen und anderweitig verwendet werden. Da nicht der Chef allein, sondern das ganze Heer der Führungskräfte und SB arbeitete, lief alles gleichzeitig und nebeneinander. Es ging unerwartet schnell; und Erfolge machen geradezu süchtig – alle! Wie ging das? Ganz einfach: durch Auftragstaktik!

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

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

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

Wenn ich heute höre, dass leitende Mitarbeiter und z.T. sogar andere rund um die Uhr auf dem Handy erreichbar sein müssen, dann schüttelte ich nur den Kopf.

Kein Wunder, dass so viele Menschen einen „Herzkasper“ oder neudeutsch ein „Burn-Out“ bekommen. Aus unserem Partnerkreis Zittau war einmal der persönliche Referent des dortigen Landrats eine Zeit lang bei mir zum Austausch. Mein persönlicher Referent ging dafür nach Zittau. Am Ende fragte ich den Herrn aus Zittau, was ihm besonders aufgefallen sei. Er meinte: „Es lief alles so ruhig. Die Besprechungen fanden bei Tee oder Kaffee ohne Störung statt.“ Auch dafür will ich noch eine Stelle aus der HDv 100/200 anführen: „Ein guter Gefechtsstand zeichnet sich dadurch aus, dass Ruhe herrscht und unnötige Bewegungen vom Personal und Kraftfahrzeugen vermieden werden.“ (Nummer 275)

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

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

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

13. Wie könnte die Bundeswehr besser werden?

Es ist eine uralte Aufgabe der Menschen, ihr Land gemeinsam zu verteidigen (Landaufgebot, Reisfolge). Letzte bekannte Beispiele für Landaufgebote lieferten die Tiroler Standschützen. Sie kämpften 1809 unter Andreas Hofer gegen die Bayern und wehrten 1915 den Einmarsch der Italiener in den Dolomiten erfolgreich ab.[83] – Die Französische Revolution und die Preußischen Reformen ab 1807 führten zu einer neuen allgemeinen Wehrpflicht. Da der Bürgerstaat die „höchste Form der Selbstorganisation einer Gesellschaft" ist, gehört die gemeinsame Verteidigung zu den Kernaufgaben der Bürger. Nur dann haben wir einen Bürgerstaat, der allen gehört, für den alle einstehen und kämpfen.

Auch im 21. Jahrhundert wird sich Europa verteidigen müssen. Der oft rasche Wechsel der weltpolitischen Lage verlangt eine schnelle, geschmeidige Anpassung der Außen- und Verteidigungspolitik. Heute brauchen wir ein „Friedensheer" als weitere Teilstreitkraft gegen Armut, Hunger u.a. in der Welt. Darüber und seine Einsatzgrundsätze wollen wir nachdenken. Auch große weltpolitische Krisen sind denkbar, dann müssen wir in ganz Europa schnell umrüsten können. Das geht ohne Wehrpflicht nicht.

Die Bürger stimmten mit großer Mehrheit in Österreich (60%) und der Schweiz (73%) für die Beibehaltung der Wehrpflicht. Dabei spielte in Österreich der Nutzen des Zivildienstes eine große Rolle. Die kommenden sozialen Aufgaben sind nur damit zu bewältigen. Das ist eine Voraussetzung für den inneren Frieden.

Eine Lösung ist es, Wehrdienst und Zivildienst zu einem anpassungsfähigen Gemeinschaftsdienst zusammenzufassen. Dieser Dienst muss beiden Seiten Nutzen stiften, den dienenden Bürgern und dem bürgerschaftlich aufgebauten Staat. Nach Bedarf können die zivilen und militärischen Dienstposten der außen- oder innenpolitischen Lage angepasst werden.

Für die Mannschaften sowie die mittlere und die höhere Führungsebene muss es im Rahmen der Dienstpflicht Laufbahnen geben. Wie die oben dargestellte Reserveoffizierslaufbahn brauchen wir entsprechende Reserveunterführer- und Mannschaftslaufbahnen. Sie müssen im zivilen und im militärischen Bereich allen Dienstpflichtigen geboten werden. Hier sind wichtige, berufstaugliche Fähigkeiten zu entwickeln. Menschen ohne Beruf ist eine Berufsgrundausbildung zu vermitteln. Denn gut ein Drittel der jungen Leute in Deutschland ist heute ohne Hauptschul- und Berufsabschluss. Ein erfolgreicher Dienst führt zu keiner Arbeitsplatz-, wohl aber zu einer Beschäftigungsgarantie. Diese fordert die EU, ohne zusagen, wie es gehen soll. – Auch darüber wollen wir nachdenken.

[83] Die k. u. k. Armee stand in den Karpaten. Italien war eigentlich Verbündeter (Dreibund).

Die politisch-strategischen Aufgaben im Bürgerstaat

Hier kommen wir zu den Schlussfolgerungen, die wir aus den bisherigen Erkenntnissen und Erfahrungen ziehen müssen.

Politik heißt, die Notwendigkeiten des Lebens gegen den Zeitgeist durchzusetzen (Richelieu). Dazu müssen die Politiker die Notwendigkeiten des Lebens vom flüchtigen, beengten Zeitgeist unterscheiden können. Kurzum, sie müssen strategisch denken, das Wesentliche und Wichtige unter den tausend Nebensächlichkeiten erkennen und verfolgen. Dabei ist das oberste strategische Ziel das langfristige Überleben Europas, seiner Kultur und seiner Nationen in Frieden und Freiheit bei angemessenem Wohlstand. Der innere und der äußere Friede sind gleichrangig.

Die Bürger fordern von Politikern genau die Eigenschaften, die solche strategisch-politischen Ziele erreichbar machen. Politiker sollen glaubwürdig sein (76 %). Sie sollen Voraussicht (64 %), Sachverstand (62 %) und Durchsetzungsvermögen (54 %) besitzen und schließlich Bürgernähe (52 %) üben.[84] Die Reihenfolge und Gewichtung zeigen, dass die Bürger richtig und strategisch denken. Die meisten Politiker praktizieren vor allem Bürgernähe, um wiedergewählt zu werden.

Bürgernähe muss offen, ehrlich und zuverlässig ausgeübt werden, sonst verlieren die Politiker die Glaubwürdigkeit und das Vertrauen. Den Bürgern müssen nicht Schönwetter und Wohltaten versprochen werden. Sie wollen die Notwendigkeiten des Lebens mit Voraussicht und Sachverstand dargestellt bekommen. Denn im Bürgerstaat tragen die Bürger dafür die letzte Verantwortung – und die letzte Last. Sie wollen dies nicht nur durch Wahlen wie im Parteienstatt, sondern auch durch Volksabstimmungen und Mitwirkung erreichen.

Die Organisation der **äußeren Sicherheit und damit des äußeren Friedens** ist der wichtigste Teil der Außenpolitik. Diese Aufgabe steht noch über der Verfolgung wirtschaftlicher Interessen. Denn ein moderner Krieg ist der größte denkbare Schaden für das Leben der Bürger.

Große Kanzler waren vor allem gute und erfolgreiche Außenpolitiker. Das zeigen gerade Bismarck und Adenauer. Überhaupt haben sich alle Bundeskanzler seit der Gründung der Bundesrepublik Deutschland nach kurzer Zeit vor allem, ja fast ausschließlich der Außenpolitik gewidmet. Das hat der ebenfalls ganz wichtigen Innenpolitik geschadet.

Die katastrophalen Folgen schlechter Außenpolitik zeigte das 20. Jahrhundert. Bismarcks sorgfältige und mühevolle Bündnispolitik wurde in wenigen Jahren

[84] Jeweils „sehr wichtig“, Quelle: Bundesverband der deutschen Banken, Die Welt vom 29.11.00

durch den unfähigen Kaiser Wilhelm II. aus den Angeln gehoben. Am Vorabend des Ersten Weltkriegs waren Deutschland und Österreich-Ungarn eingekreist, im Würgegriff der übrigen Mächte Europas. Die Folgen kennen wir.

Eine gute Außen- und Sicherheitspolitik verlangt vor allem Voraussicht und längerfristiges Vorausdenken. Wir können sagen, es ist ein generalstabsmäßiges Vorgehen nötig. Der Friede ist nicht nur das Ziel jeder kriegerischen Auseinandersetzung, sondern auch das oberste Ziel der Politik. Kurzsichtige Schönwetterpolitik und Wahltaktik sind das Gegenteil von dem, was wir dazu brauchen. Deshalb muss eine tragfähige Außen- und Sicherheitspolitik sich **schnell ändernden Weltlagen anpassen**. Wie überraschend und kurzfristig scheinbar feste Ordnungen zerbrechen, zeigt schon ein Blick auf mein Leben (1945, 1989) und erst recht auf die Geschichte der letzten beiden Jahrhunderte.

Wie sehen eine schnelle Abfolge von Umbrüchen, Kriegen und Revolutionen. Es begann mit der Französischen Revolution von 1789, mit der Jahrhunderte alte Rechts- und Verfassungsordnungen einstürzten. Es folgten die napoleonischen Kriege, mit denen sich ein Gewaltherrscher ganz Europa unterwerfen wollte. Die industrielle Revolution führte je länger, desto mehr zu sozialen Schieflagen

Die zweite Hälfte des 19. Jahrhunderts bringt bis zum Ersten Weltkrieg den Wettstreit der europäischen Kolonialmächte um die Weltherrschaft. Russland will alle slawischen Völker unter der Zarenkrone vereinen und zur Meerenge des Bosporus vorstoßen. Das Ziel gefährdet Österreich-Ungarn nicht nur auf dem Balkan, sondern bis ins böhmische Herz. Frankreich will Revanche für 1870/71 und vor allem in Afrika ein möglichst großes Kolonialreich. Es kommt die „Belle Époque“ der „Grande Nation“. Durch die Herrschaft über die Meere soll das britische Weltreich unangreifbar bleiben. Und die zu spät gekommenen Nationen wollen auch einen Platz an der Sonne, wenigstens etwas kolonialen Glanz. Krieg liegt in der Luft. Doch nach diesem Krieg von 1914 – 1918 können alle europäischen Nationen ihre alten Ziele und Träume vergessen.

Da die Diktate von Versailles und St. Germain (1919) weder Frieden noch Wohlstand, noch Demokratien bringen, beginnt das Zeitalter der Diktaturen. Sie reichen u.a. von Spanien, Italien, Deutschland, Polen über Russland bis zur Türkei und China. Gewaltherrscher sind immer eine große Kriegsgefahr. Die zweite europäische Katastrophe, den Zweite Weltkrieg, erlebte noch ich als Kind. Es folgte der „Kalte Krieg“ mit Koreakrieg, Cuba-Krise und Vietnam-Krieg.

Ab 1989 träumten viele von einem neuen, friedlichen, fröhlichen Eine-Welt-Dorf. Es kam anders. Und erst seither müssen wieder deutsche Soldaten kämpfen und fallen – erst auf dem Balkan, dann in Afghanistan. Von Friede keine Rede! Bürgerkriegs- und Wirtschaftsflüchtlinge drängen nach Europa. Piraten und Islamisten führen an vielen Fronten Kriege neuer Art. Die Strategien, die Taktik

und die Heeresdienstvorschriften (HDv) des Kalten Kriegs sind zumindest derzeit außer Kraft. Andere Kampfgrundsätze, Ausbildungen und Waffen sind seit 1989 nötig, aber nur sehr zögerlich und unvollkommen entwickelt worden. Clausewitz sagt uns: „Das strategische Ziel des Krieges ist nicht der Sieg. Es ist der Friede." Von Friedenseinsätzen wurde auf dem Balkan und in Afghanistan gesprochen; doch es fehlt vor allem eine dazu ausgebildete und befähigte Friedenstruppe.

Nicht langsamer, sondern immer schneller dreht sich die Welt. Morgen kann schon wieder alles anders sein. Es könnten nicht nur im Iran, in Pakistan oder Nordkorea, sondern womöglich auch bei den großen Atommächten China, Indien, Russland, in einem geeinten Groß-Arabien oder sonst wo eroberungslüsterne Gewaltherrscher an die Macht kommen. Die neuen, gerade entstehenden Machtblöcke des 21. Jahrhunderts müssen nicht friedlich bleiben, so sehr wir uns das wünschen. Dann muss Europa eine Macht sein, die sich aus eigener Kraft verteidigen kann. Ein neuer Kalter Krieg ist vorstellbar. Können wir dann unsere Verteidigungskräfte schnell umgestalten, anpassen? Ist dann Europa eine leichte, verlockende Beute oder eine abschreckende Verteidigungsmacht? Die letzte Nummer des Wehrmagazins loyal (12/2013) hat als Titelthema: „Schöne Utopie – Der Westen rüstet ab, der Rest der Welt macht das Gegenteil"

Den denkbar kritischsten Fall von Kriegsgefahr erlebte ich als Wehrpflichtiger. Es war die Cuba-Krise, bei der die Welt am Rand eines Atomkriegs stand. Und in dieser Zeit sah ich täglich als Soldat unsere ungenügende Ausbildung und Ausrüstung, wie ich es oben schilderte. Ich dachte nach, was besser werden müsste. Am Ende meiner Dienstzeit hatte ich ein Reformkonzept im Kopf. Das will ich zuerst vorstellen. Dann wollen wir über Vorstellungen und Vorschläge für einen Gemeinschaftsdienst gemäß der jetzigen außen- und innenpolitischen Lage nachdenken.

Ein Wehrdienst mit Nutzen für alle „Bürger in Uniform“

Organisationen bauen sich von unten nach oben auf. Die kämpfenden Mannschaften sind das Rückgrat der Armee. Wenn sie meutern und davonlaufen, kann kein Unteroffizier, kein Offizier den Feind aufhalten. Wir brauchen gut ausgebildete, überzeugte „Bürger in Uniform“ mit Selbstbewusstsein und Selbstvertrauen. Als Reserveoffizier erlebte ich eine abwechslungsreiche und herausfordernde aktive Dienstzeit. Sie hat mir fürs ganze Leben, gerade auch für meine Aufgaben als Vorgesetzter sehr viel gebracht. Solche Laufbahnen muss es auch für die Mannschaften und die Unteroffiziere d. R. geben. Nur dann kann der große Mangel an länger dienenden Unteroffizieren behoben werden. Und dann haben beide Seiten einen Gewinn, die Wehrpflichtigen und der Bürgerstaat.

Vom ersten Tag meiner Dienstzeit habe alles genau beobachtet und mich gefragt, was verändert, reformiert werden müsste. Ich wollte ja die längste Zeit Berufsoffizier werden. Danach habe ich Jahre lang über alle möglichen Verbesserungen der Wehrpflicht und der Einsatzbereitschaft der Bundeswehr nachgedacht. Gut erinnere ich mich an eine Fahrt im Sommer 1965. Ich war mit einem mir gut bekannten Professor für Kirchengeschichte auf dem Historikerkongress in Wien gewesen. Zurück reiste mit uns ein Geschichtsprofessor, der nach Saarbrücken wollte. Und ich bekam den Auftrag, ihn dorthin zu fahren, während mein Kirchenhistoriker solange in Würzburg blieb.

Auf der Fahrt nach Saarbrücken bin ich mit meinem Begleiter ins Gespräch gekommen. Er hatte den letzten Weltkrieg mitgemacht, war wohl Offizier gewesen und am Militärischen und der Bundeswehr sehr interessiert. Und wie es so ging, im Laufe der Fahrt habe ich dem Professor dann mein ganzes Reformmodell dargestellt, wie ich es – mit Ergänzungen durch spätere Erkenntnisse – gleich vorgetragen werde. Es sprudelte aus mir nur so heraus – die ganze Fahrt. Ich weiß noch, er war ganz begeistert und fragte immer wieder: „Ja, konnten Sie Ihre Gedanken nicht Ihren Vorgesetzten vortragen?“ Doch sinngemäß meinte ich dazu: „Die da oben sind doch alle so schlau, die wollen gar nicht wissen, was die da unten denken.“

Auch mein BtlKdr Dr. Kuppinger fühlte sich wie alle gleichrangigen Kommandeure nicht berufen und nicht in der Lage, Generälen oder Politikern Empfehlungen zu geben oder Vorschläge zu machen. Ganz deutlich merkte ich das einmal bei einer späteren Wehrübung. In Böblingen übte ich als Bataillonskommandeur. Wieder hatte ich einen aktiven Oberstleutnant, mit dem ich mich ausgezeichnet verstand. Er war ein hagerer, sportlicher und in Maßen humorvoller Süddeutscher. Während meiner Wehrübung war er einige Tage weg. Er nahm an einer Tagung für

Bataillonskommandeure der ganzen Bundeswehr teil. Nach seiner Rückkehr war ich gespannt, was er zu erzählen hatte.

Einiges hat mich sehr nachdenklich gestimmt, obwohl ich es eigentlich schon wusste. Er meinte, dass die Kommandeure gar nicht wirklich zu Wort gekommen seien. Zuerst hätten die von ganz oben, vom Ministerium ihnen erklärt, wie gut die Bundeswehr sei. Die Generäle seien schon etwas kritischer, aber insgesamt auch sehr zufrieden gewesen. Und dann kam ein Satz, den ich nie vergessen werde: „Über die wahren Mängel und Fehler in der Bundeswehr haben wir Kommandeure uns dann in den Pausen beim Kaffee unterhalten.“ Auf der Tagung selbst waren kritische Fragen und Vorschläge erkennbar unerwünscht, abgebügelt wurden sie, Selbstbeweihräucherung war befohlen.

Nun, was erzählte ich dem Professor auf der Fahrt von Würzburg nach Saarbrücken? Ich ging dabei von einem 18-monatigen Wehrdienst aus. Bei großen weltpolitischen Spannungen oder einem Kalten Krieg ist das nötig. Ich meinte, die Soldaten müssen zu ihrer Leistung volles Vertrauen haben. Das hänge von der Ausbildung ab. Beide Seiten, die Wehpflichtigen und die Bundeswehr, könnten aus der Wehrpflicht Nutzen ziehen.

Die Unterschiede beginnen schon bei der Musterung und dem Verhalten der untersuchenden Ärzte. Sie haben uns, wie sich kürzlich wieder einmal ein junger Mann mir gegenüber beschwerte, einfach wortlos vermessen, untersucht und abgetastet. Dabei wurden auf einem Blatt Zahlen notiert. Das waren angeblich Fehler, über deren Bedeutung wir nichts erfuhren. Das ganze lief klassisch obrigkeitsstaatlich ab.

(Erst als ich zu Beginn meines Kompaniechef-Lehrgangs in Hammelbug untersucht wurde, erlebte ich, dass es auch anders geht. Ich erzählte es oben anlässlich meiner Musterung.)

Die Gesundheit, zu der auch passende Hinweise zur gesunden Ernährung und Lebensweise gehören, ist das eine. Der zweite wichtige Bereich betrifft die Eignung und Neigung des Soldaten für eine bestimmte Verwendung. Ich erzählte oben, dass ich mich als Freiwilliger meldete und zur Annahme zwei Tage in der Stuttgarter Olgakaserne getestet wurde. Aber über die Ergebnisse im Einzelnen gab es nur Andeutungen. Erst als Ordonanzoffizier beim Kommandeur hatte ich Zugriff auf meine Personalakte. Und wieder dachte ich bei mir: Alle Wehrpflichtigen sollten nicht nur körperlich gemustert, sondern auch auf ihre Fähigkeiten und Neigungen getestet werden. Es wäre dann richtig, wenn die Erkenntnisse und Ergebnisse mit jedem Soldaten genau durchgesprochen würden. Beide Seiten hätten dann eine solide Gesprächsgrundlage für Einsatz und Verwendung des Wehrpflichtigen. Nur so lässt sich Vertrauen aufbauen. Ich

erwähnte schon öfter, dass dazu drei Dinge gehören: Offenheit, Ehrlichkeit und Zuverlässigkeit.

Natürlich kann nicht jeder Wunsch erfüllt werden. Die Eignung und Neigungen des Wehrpflichtigen müssen mit dem Bedarf in Einklang gebracht werden. Bei der Musterung und dem Bewerbungsgespräch in der Olga-Kaserne sagte ich, dass ich zu den Panzeraufklärern wolle. Zu den „Stoppelhopfern“, zur Infanterie wollte ich nie. Doch genau da würden die meisten Wehrpflichtigen gebraucht, wurde mir erklärt. Die Panzeraufklärer seien eine Elitetruppe für länger Dienende. Als ich dann zu den Panzergrenadieren (SpZ) einberufen wurde, war ich zunächst enttäuscht. Doch ich merkte sehr bald, wie vielseitig und spannend die Aufgaben selbst in so einem Bataillon sind. Es gibt die unterschiedlichsten technischen, organisatorischen und Führungsaufgaben. Heute blicke ich auf meine militärische Laufbahn zufrieden und froh zurück.

Halten wir fest. Die Ergebnisse der Musterung und der Eignungstests sollten in je einer Akte festgehalten werden, nämlich in der Arzt-Akte und der Personal-Akte. Beide sollten dem wehrpflichtigen Bürger zugänglich sein. Auf Wunsch sollte er von beiden eine Kopie erhalten. Allerdings muss dann der Rechtsweg gegen die Feststellungen ausgeschlossen sein. Sie sind ein unvertretbares Bewertungsurteil. (Früher sahen die Gerichte deshalb auch die Schul- und Prüfungsnoten als gerichtlich nicht überprüfbar an. Das war sachgerecht und richtig. Inzwischen mischen sich die Richter in alles und auch hier ein, obwohl in einem Rechtsstreit nie und nimmer eine Prüfung nachvollzogen werden kann.)

Als Reservist der HSchTr habe ich noch eine gute Erfahrung gemacht. Wir stammten alle aus der selben Region, heute würde es Metropolregion heißen. Wir übten mehrere Jahre zusammen und wurden wie oben dargestellt eine eingeschworene Truppe. Das Zusammengehörigkeitsgefühl und die heimatnahe Verwendung schweißten uns zusammen. Dazu gehört auch, dass die Unteroffiziere und Offiziere nach Möglichkeit Landsleute sind. Gut war auch der Grundsatz „Reservisten führen Reservisten“.

Hinzu kam noch etwas. Jeder von uns Offizieren hatte einen festen, immer ansprechbaren Personaloffizier. Mit ihm konnten auch Wünsche über weitere oder andere Verwendungen besprochen werden.

Solch gute, vertrauensvolle Personaloffiziere sollten alle Wehrpflichtigen haben. Ich will sogar einen Schritt weitergehen. Da der Gemeinschaftsdienst dem Bürgerstaat und dem Bürger nutzen soll, müssen während dieses Dienstes die beruflichen Grundlagen des Dienstpflichtigen deutlich verbessert werden. Letztlich wird es sogar um eine Beschäftigungsgarantie für unsere jungen Bürger gehen. Hier kann dann der Personaloffizier Hilfe und Verantwortung übernehmen. Er kann sogar zum Anwalt des Reservisten bei der Arbeitsagentur werden.

Als Landrat saß ich im Verwaltungsrat des Arbeitsamtes für den Bezirk Main-Tauber und Neckar-Odenwald. Ich hatte Einblick und staunte. Von den etwa 100.000 Beschäftigten in der Arbeitsverwaltung waren nur einige wenige 1.000 mit der unmittelbaren Arbeitsvermittlung betraut. Der Rest beschäftigte sich im Wasserkopf mit Theorien und Grundsatzfragen. Ich dachte immer, eigentlich müsste der ganze Laden auf den Kopf gestellt werden. Jeder, auch der oberste Chef, müsste einige schwierige Vermittlungsfälle selbst bearbeiten; so behandelt jeder Chefarzt an der größten Universitätsklinik selbst Patienten und bleibt damit der Praxis verbunden. (Die meisten Theorie-Aufgaben der Arbeitsverwaltung halte ich für nutzlose Bürokratie.) Von Bekannten erfuhr ich, wie selbst in der neuen Arbeitsagentur die Vermittler Arbeitssuchende gern abwimmeln und sich selbst überlassen. Noch bessere Einblicke bekam ich, als ich in meiner Steinbeis-Zeit die Arbeitsvermittlung in einigen Landkreisen eingehend untersuchte. Es handelte sich um so genannte Optionskreise, die vollständig die Arbeitsvermittlung für ihren Bereich von der Arbeitsagentur übernommen hatten. Ich weiß, von was ich rede. Der Bedarf und die Möglichkeiten für Verbesserungen sind riesig.

Laufbahn für Mannschaften

Die Grundausbildung

Für alle Wehrpflichtigen müssen alle Laufbahnen mit einer gemeinsamen Grundausbildung beginnen. Oben schilderte ich meine wichtigen Erkenntnisse fürs Leben aus dieser Zeit („Erkenntnisse fürs Leben bei den Mannschaften“). Ich erklärte auch, warum ein viertel Jahr Grundausbildung zu kurz ist. Ein halbes Jahr ist angemessen und nötig. Erst dann stellen sich Selbstvertrauen und Selbstbewusstsein ein. Die Soldaten müssen das Gefühl haben: Wir können es!

Über die Schwerpunkte der Grundausbildung habe ich gesprochen. Es stehen an erster Stelle die **Gesundheit** und körperliche Leistungsfähigkeit. Sie sind durch täglichen Sport mit **Sportoffizieren und -unteroffizieren** zielgerichtet zu steigern. Die Fortschritte sind zu überprüfen und festzuhalten. Heute werden viele Wehrpflichtige auch Ernährungsberatung und Diätkost benötigen.

Daher sind hier neben den Sportoffizieren auch die **Stabsärzte** mit ihren San-Dienstgraden gefordert. Zu meiner Zeit sahen wir sie nur, wenn wir uns krankmeldeten. Das ist passive Gesundheitsfürsorge. Wir brauchen regelmäßige, aktive Beratung und Vorsorge für alle.

Der nächste Schwerpunkt ist der weite Bereich des **Formaldienstes**. Dazu gehören nicht nur exerzieren und im Gleichschritt marschieren, sondern auch

Sauberkeit und Ordnung. Sie sind bei einem engen Zusammenleben, aber auch sonst im Leben sehr wichtig Das gleiche gilt für die Kameradschaft. Bei gemeinsamen Anstrengungen und Herausforderungen stellt sie sich i. d. R. von selbst ein. Doch die Vorgesetzten und alle müssen gezielt darauf hinwirken. Die knappe, militärische Sprache und die vielen militärischen Umgangsformen sind nötig, um im Einsatz schnell und wirksam zu handeln. Dumme Fragen und langes Gerede müssen wegfallen, sind tödlich. Auch das gehört nach meiner Ansicht zur formal-militärischen Ausbildung der Bürger in Uniform. Als Landrat machte ich daraus den Leitsatz: „Wer umständlich arbeitet, ärgert all!“

(Aus meiner sozialen Arbeit im Rahmen der Steinbeis-Stiftung weiß ich: Vielen Menschen aller Schichten droht heute ein Leben in chaotischer Unordnung (Messie), in Vereinsamung und Verwahrlosung, nicht erst im Alter.)

Es folgt als dritter Schwerpunkt die **Gefechtsausbildung.** Jeder Soldat, auch ein Stabsarzt oder Soldat im Versorgungsbataillon, muss sich verteidigen und im Gelände nach militärischen Einsatzgrundsätzen bewegen können. Mein Patenonkel, der jüngste Bruder meines Vaters, war Stabsarzt in Russland. Von ihm, aber noch mehr von meiner Tante erfuhr ich, dass er dort oft nach vorne in die Kampflinie robbte, um Verwundete zurückzuholen. Er wurde verwundet, erhielt das Eiserne Kreuz und hatte dabei Glück. Denn kurz bevor seine Einheit in den Kessel von Stalingrad kam und dort unterging, kam er ins Lazarett.

Die Leistungen in der Grundausbildung und die berechtigten Wünsche der Wehrpflichtigen entscheiden dann über die **weitere Laufbahn**. Bei den Mannschaften muss auch die Berufsausbildung berücksichtigt werden. Ich erzählte euch von meinem Stubenkameraden Bangert aus der Grundausbildung. Als Maschinenschlosser hat er sich richtig auf die Vollausbildung gefreut. Die Schützenpanzer hat er förmlich gestreichelt. Er wollte sie kennenlernen, an ihnen arbeiten, sie reparieren. Doch nichts davon wurde ihm geboten. 15 Monate hieß es nur auf- und absitzen vom Schützenpanzer. Er und seine Kameraden waren maßlos unterfordert. Die Klagen über den Gammeldienst bei der Bundeswehr kennen Generationen von Wehrpflichtigen und die ganze Republik.

Am Ende der Grundausbildung sollte in der Regel die Beförderung zum Gefreiten stehen. Das ist der Dienstgrad, der sagt: „Grundausbildung bestanden!“ Wer für die Unteroffiziersausbildung bestimmt ist, wird zum Gefreiten (UA) befördert. Entsprechendes gilt für die Offiziersanwärter (OA); sie werden Gefreite (OA). Dabei gibt es jetzt noch nicht RUA oder ROA (Reserveoffiziersanwärter). Reservist wird man erst, wenn man sich nicht weiterverpflichtet.

Die Fachausbildung

Wer nicht dabei war, kann sich kaum vorstellen, wie viele unterschiedliche Verwendungsmöglichkeiten es in einem Bataillon gibt. Gepanzerte und andere Fahrzeuge, Waffen und Munition, Funk und inzwischen auch Elektronik, Versorgung und Truppenverpflegung, Refü [Rechnungsführer] und Sanitätsdienste, kurz fast alle Bereiche des täglichen Lebens werden in einem Bataillon gebraucht. Denn diese Einheit ist zur selbstständigen Führung des Gefechts mit den verbundenen Waffen befähigt.

Daher hat der Grundausbildung eine sechsmonatige Fachausbildung zu folgen. Die Einübung der Fähigkeiten der Grundausbildung (Sport, Formalausbildung, Gefechtsdienst) wird fortgesetzt. Darüber hinaus ist die Fachausbildung ein Lehrgang. Lehrgänge waren bei der Bundeswehr immer eine Herausforderung (vgl. oben). Es darf im Vergleich zur Grundausbildung kein „Absacken“ geben, wie es früher die Wehrpflichtigen erlebten und enttäuscht waren. (Denken wir die Erfolgslust!) Doch Schwerpunkt sind nun für jeden Soldaten zwei Fachgebiete.

Denn ich dachte mir immer, dass jeder Soldat im Mannschaftsdienstgrad in diesem halben Jahr für zwei Bereiche gut ausgebildet werden sollte. Wenn ich auf den Truppenübungsplätzen als Gefreiter im Schützenpanzer saß und auf das Absitzen wartete, hatte ich Zeit für nachdenkliche Überlegungen. Oft stellte ich mir den Ernstfall vor. Wenn dann der Panzerfahrer ausfiel, war die ganze Gruppe aufgeschmissen. Es fehlte ein zweiter Mann, der den SpZ steuern konnte. Das gleiche galt für den Schützen im Turm hinter der 20-mm-Kanone. Also jeder müsste zumindest in zwei Funktionen voll einsatzfähig sein. Bei einem halben Jahr Fachausbildung wäre das gut möglich.

Wichtig ist, dass die Fachausbildung möglichst auf den Kenntnissen der Berufsausbildung aufbaut. Die Funker sollten ihre Funkgeräte Instand setzen können. Auch sollte ein Kraftfahrzeugmechaniker einen Schützenpanzer möglichst umfangreich warten und reparieren können. In frei laufenden Manövern merkten wir, wie schwierig und gefährlich es ist, selbst bei kleinen Pannen auf die Instandsetzungstruppe und den Nachschub warten zu müssen. Ersatzteile und auswechselbare, anfällige Bauteile sind mitzuführen. (Ich zeigte, wie wir das Problem lösten. Aus der Kasse für Flurschäden kauften wir bei der nächsten Kfz-Werkstatt die notwendigen Ersatzteile. Unsere Mannschaften waren eben klug, erfinderisch und nach kurzer Zeit sogar Draufgänger.)

Wie bei unseren Unterführer-Lehrgängen und überhaupt in der Bundeswehr sollte das Lernen nie durch Tests und Noten geschehen. Besser ist üben und nochmals üben. Wer es nicht kann, der besteht eben den Lehrgang nicht. Die Erfahrung zeigt, dass das ganz wenige sind. Wer nicht bestanden hat, muss eben die Fachausbildung wiederholen. (Mein Kamerad Werner wiederholte den

Unterführer-Lehrgang und wurde zeitgleich mit uns anderen zum Leutnant befördert. Das ist gute Soldatentradition.) Für die anderen endet die Fachausbildung mit der Beförderung zum Obergefreiten. Diese Beförderung ist der Lohn und die Anerkennung für das erworbene Können.

Die Vollausbildung

Das letzte Halbjahr ist bei 18 Monaten Wehrpflicht für alle die Vollausbildung. Jetzt ist das Können der einzelnen, fachlich gut ausgebildeten Soldaten zu einer Gesamtleistung zusammenzuführen. Aus der Arbeitsteilung muss eine neue Gesamtbefähigung werden. In vielen Lebensabschnitten (Schule, Lehre, Hochschule) und Berufen (Sachbearbeiter) sind die Menschen heute oft Einzelkämpfer. Doch je arbeitsteiliger die Tätigkeiten werden, umso wichtiger wird ihre Zusammenführung. Arbeits-, Projekt- und Forschergruppen werden immer wichtiger. Doch am allerwichtigsten ist das Zusammenwirken der Truppe im Gefecht. Das erlebte jeder, der in freilaufenden Manövern dabei war.

Reibungslose Abläufe innerhalb der Ausführungsebene und zwischen den Führungslinien stellen sich nicht von selbst ein; sie müssen sich durch viel Üben einspielen. Das ist die Aufgabe der Vollausbildung.

Je wirklichkeitsnäher die Vollausbildung ist, umso größer der Ausbildungserfolg. Meister auf diesem Gebiet ist die Schweizer Armee. Sie hat keine Kasernen, sondern Ausrüstungslager; wir sagten dazu Mob-Stützpunkte. Die Soldaten kommen mit dem Gewehr und ihrer persönlichen Ausrüstung. Im Mob-Stützpunkt übernehmen sie Fahrzeuge, schwere Waffen und Geräte. Dann geht es ins Gelände. Die Feldküche hat ein Budget und kauft im Handel ein. Gelebt wird feldmäßig in Zelten. (Ich schilderte unseren Besuch bei einem Basler Regiment. Wir in der Heimatschutztruppe versuchten, uns dem Schweizer Modell in vielem anzunähern. Das gilt auch für die Kampfweise.)

Ich schilderte, wie viel wir im Ausbildungsabschnitt D meiner Heimatschutzzeit lernten. Zwei Wochen, vom Montag (15.09.1969) bis zum übernächsten Freitag (26.09.1969), lief die Großübung „Badisches Bauland“. Mehr als in allen drei Ausbildungsabschnitten davor haben wir alle bei diesem Manöver gelernt. Und nie hat es uns, den Mannschaften, Unteroffizieren und Offizieren so viel Spaß gemacht. Das war Vollausbildung.

Schon 1965 schilderte ich auf der erwähnten Fahrt von Würzburg nach Saarbrücken dem Professor meine Vorstellungen zur Vollausbildung. Ich bedauerte, dass wir als Bataillon mit unseren Schützenpanzern nur Schieß-, nie Gefechtsübungen durchgeführt hatten. Wir hätten uns im Ernstfall sicher recht hilflos angestellt. Erst 1973 mietete sich dann die Bundeswehr auf dem großen

kanadischen Truppenübungsplatz Shilo rund 200 km westlich von Winnipeg ein. Der Übungsplatz umfasst 40.000 ha, davon 18.000 ha für den Übungsbetrieb. Bis zur Bataillonsebene konnten Übungen in allen Gefechtsarten und mit scharfem Schuss durchgeführt werden. Unser PzGrenBtl 362 übte dort dann 1977 im Rahmen einer Brigade-Gefechtsübung mit scharfem Schuss. In den Jahren 1981 und 1986 fanden weitere Bataillonsübungen in Shilo statt. Fahrzeuge, Gerät und Panzer standen in Kanada, die Truppe wurde eingeflogen.

Das waren Schritte in die richtige Richtung. Doch inzwischen hat die Bundeswehr aus Spargründen sich ganz anders entwickelt. General Millotat beschreibt es:

> „Die Erziehung der jungen Offiziere findet beim Heer vor allem in den Bataillonen statt. Im heutigen verkleinerten Heer, in dem es weit weniger Bataillone gibt, ist das nicht mehr möglich. Mit dem Verschwinden der Heeresübungen, weitgehend auch der Truppenübungen im freien Gelände und der Reduzierung der Truppenübungsplatzaufenthalte sowie dem bis in die jüngste Zeit notwendigen Hineingreifen in die organisatorische Struktur der Bataillone, um die für die Einsätze benötigten Offiziere, Unteroffiziere und Spezialisten zu gewinnen, ist die Erziehungsarbeit der Kommandeure stark behindert und ihre Intensität schwächer geworden, ohne dass die Führung dies beabsichtigte. Die Erfahrung lehrt, dass Soldaten des Heeres im Friedensbetrieb und im Einsatz in ihrem Bataillon und seinem Gefüge ihre Identität finden. Werden sie aus ihm herausgerissen, verlieren sie das Koordinatensystem für ihre Orientierung, das dort geboten wird. Das ist erkannt worden und soll abgestellt werden.“[85]

Das entspricht genau meiner Erfahrung. Wir können daraus zwei Schlüsse ziehen. Es ist erstens ganz wichtig, dass alle, auch die Berufs- und Zeitoffiziere, ihr Heimatsbataillon haben. Die ständige Umherversetzung nicht nur durch die ganze Bundesrepublik, sondern im ganzen NATO-Bereich sollte stark zurückgefahren werden. Auch hier müssen Wege zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie gefunden werden.

Als zweites ist festzustellen, dass die Bundeswehr heute weitgehend schlecht vorbereitet in die Auslandseinsätze geschickt wird. Also, ich hätte nie Soldaten nach Afghanistan befohlen, die vorher nicht eingehend solche Einsätze großräumig in vergleichbarem Gelände geübt hätten. In Nordamerika oder anderswo gibt es sicher dafür brauchbare Übungsplätze. Das Gleiche gilt für den Balkan. Auch die Kampfweisen und das Verhalten des Gegners hätten lebensnah eingespielt werden müssen. Und nicht zu vergessen ist das Verhalten gegenüber der Zivilbevölkerung. (Bei den Einsatzgrundsätzen für ein Friedensheer als vierte Teilstreitkraft werden wir gleich darüber sprechen müssen.)

Nun sind sechs Monate für die Vollausbildung eine lange Zeit. Bei Aufenthalten in den Alpen machte ich dazu Beobachtungen. So übten schon in den 1950er

[85] Millotat, a.a.O., S. 310 f

Jahren beispielsweise in österreichischen Alpen kanadische Soldaten in Zivil. In Zugstärke teilten sie sich auf verschiedene Skigebiete und Hütten auf. Sie galten als Urlauber. Und nun fuhren sie von morgens bis abends Ski. Die Soldaten waren bester Laune und fühlten sich fast wie im Urlaub. Dabei wurden die Kameradschaft, die Leistungsfähigkeit und das Selbstvertrauen der Soldaten gestärkt. Solche und ähnliche Sonderausbildungen könnten, auch als Belohnung, in die Vollausbildung eingebaut werden. Die Vollausbildung ist die eigentliche und tatsächliche Ausbildung für den taktischen Einsatz; d. h. für den Kampf des Btl mit den verbundenen Waffen – und für den verdeckten Kampf gegen Partisanen und Terroristen.

Noch etwas haben die Auslandseinsätze der Bundeswehr (Afghanistan, Balkan) gezeigt. Die bisherigen Investitionen entsprachen nicht den verlangten Anforderungen. Die erste und wichtigste Investition muss in eine gute, einsatzfähige Ausbildung der Truppe gehen. Dann sind leichte, bewegliche und gepanzerte Fahrzeuge nötig. Schwere Panzer und schwerer Artillerie wurden dort nicht gebraucht. Es fehlen entsprechende Ziele (Kanonen treffen keine Spatzen).

Allerdings sind diese schweren Waffen immer in einem bestimmten Umfang vorzuhalten. Denn wir wissen nicht, wann wir wieder auf eine andere Verteidigungslage, auf die unmittelbare Verteidigung Europas umrüsten müssen.

Laufbahn für Unteroffiziere

Die Unteroffiziersschule

Wie die **Grundausbildung** und die **Vollausbildung** auszusehen haben, wissen wir nun schon. Bei den Unteroffizieren tritt an die Stelle der Fachausbildung der sechsmonatige Besuch einer **Unteroffiziersschule**. Auch das war mir als Wehrpflichtiger schon klar geworden; und ich habe es einige Male mit meinem Kommandeur besprochen. Später ist es dann zu solchen Unteroffiziersschulen mit sechsmonatiger Ausbildung gekommen. Und die letzte Verwendung unseres Kommandeurs Dr. Kuppinger sollte als Oberst und Leiter einer Unteroffiziersschule sein.

Laufbahn für Offiziere

Der Unterführer-Lehrgang

Der oben dargestellten **Grundausbildung** folgt für die Offiziersanwärter der **Unterführer-Lehrgang** von sechs Monaten. Er soll die angehenden Offiziere zu Zugführern ausbilden. Daher besteht er aus zwei Teilen von je drei Monaten. Der erste Abschnitt bildet den Gefreiten (OA) zum Gruppenführer aus. Danach folgt die Beförderung zum Fahnenjunker. Wie zu meiner Zeit, so dürften auch heute und in Zukunft 90 % den Lehrgang bestehen. Schließlich konnte in der Grundausbildung ja schon die Eignung und Befähigung festgestellt werden.

Der zweite Teil des Unterführer-Lehrgangs bildet die Fahnenjunker zu Zugführern aus. Hier wird bereits taktisches Denken im Rahmen der Kompanieführung erlernt. Denn Zugführer sind häufig stellvertretende Kompaniechefs. Außerdem muss jeder in der nächsthöheren Führung mitdenken können. Dieser Ausbildungsabschnitt endet mit der Beförderung zum Fähnrich.

Die Vollausbildung

In der Vollausbildung kehren die Fähnriche in ihr Bataillon zurück, aber nicht in die Kompanie, in der sie die Grundausbildung machten. Sie sollen nicht plötzlich Vorgesetzter ihrer ehemaligen Stubenkameraden werden. Fähnriche gehören nach der Tradition der deutschen Armee bereits zum Offizierskorps. Ab Fähnrich aßen wir zusammen mit dem Kommandeur im Offiziersheim zu Mittag. Wir hatten auch sonst dort freien Zutritt (Frühstück, Nachtessen, Fernsehen usw.). Und ich muss sagen, wir wurden nun als junge Offizierskameraden behandelt.

In der Vollausbildung werden die Fähnriche als Zugführer eingesetzt. Es gilt wieder der Grundsatz: „Reservisten führen Reservisten.“ Im Hintergrund und zur Unterstützung stehen wenige erfahrene, länger dienende Feldwebel und Offiziere. So war es auch bei unserer aktiven Zeit. Doch es wird weit weniger aktives Personal benötigt, als ich es in meiner Bundeswehrzeit erlebte. Diese aktiven Soldaten können in einem kalten Krieg auch dazu bereit stehen, gekaderte Bataillone schnell aufzubauen. „Gekadert“ nennt man einen Truppenteil, dessen Waffen und Ausrüstung in einem Mob-Stützpunkt gelagert sind. Bei Wehrübungen oder Alarm eilen die dann einberufenen Soldaten zum Mob-Stützpunkt und verlassen ihn als mobilgemachte Truppe.

Mein altes PzGrenBtl 362 ist heute ein nichtaktives, gekadertes Bataillon mit Standort Oberviechtach in der Oberpfalz. BtlKdr ist ein Oberstleutnant d. R.

Die Heeresoffiziersschule (HOS)

Die letzten sechs Monate ihres insgesamt zwei Jahre dauernden Wehrdienstes verbringen die Fähnriche und Offiziersanwärter an der Heeresoffiziersschule. Hier erlernen sie die Taktik, also das Gefecht des Bataillons mit den verbundenen Waffen. Das entspricht meiner dreimonatigen Ausbildung an der HOS Hamburg. Doch ist zu einer angemessenen Beherrschung der Ausbildungsinhalte ein halbes Jahr erforderlich. Am Ende dieses Ausbildungsabschnitts steht die Beförderung zum Leutnant.[86] Das gilt auch für diejenigen, die Zeit- oder Berufsoffiziere werden wollen.

Die Weiterverpflichtung

Wer will und angenommen wird, kann sich nun weiterverpflichten. Die Offiziere erhalten schon heute ein Studium an einer der beiden Bundeswehr-Universitäten in München oder Hamburg. Vergleichbare, berufstaugliche Angebote brauchen auch die Mannschaften und Unteroffiziere.

Die Aussetzung der Wehrpflicht war ein großer Fehler. Der Verteidigungsminister von und zu Guttenberg hat hier keine Reform abgeliefert, sondern einen Rohrkrepierer gezündet. Der Vier-Sterne-General Egon Ramms, ehemals einer der ranghöchsten deutschen Soldaten in der NATO, sagte dazu:

> „Früher waren die meisten Mannschaftssoldaten Wehrpflichtige. Künftig werden die meisten von ihnen Zeitsoldaten sein, die mitunter bis zu 20 Jahre dableiben sollten. Dafür muss die Mannschaftslaufbahn komplett umgebaut werden. Ich befürchte aber, dass wir nur noch ein bestimmtes Klientel und nicht mehr den gesellschaftlichen Mix wie in den Zeiten des allgemeinen Wehrdienstes bekommen werden. Ich bin mir sicher, dass sich das über kurz oder lang auch bei den Unteroffizieren und Offizieren auswirken wird, denn ein Großteil der Soldaten hat sich bisher aus dem Wehrdienst heraus für diese Laufbahn entschieden. Das waren Abiturienten oder junge Männer mit einem Berufsabschluss. Die werden wir auf einem künftig wahrscheinlich stark umkämpften Arbeitsmarkt kaum mehr bekommen.“[87]

Hier ist noch etwas zu ergänzen, das ich während meiner aktiven Dienstzeit festgestellt habe. Wer bereits Leutnant oder Unteroffizier ist, der verpflichtet sich leichter weiter als einer, der das noch nicht ist. Genau deswegen sollte am Ende der 18-monatigen Dienstzeit bei den Mannschaften die Beförderung zum Hauptgefreiten und bei den Unterführern die zum Unteroffizier stehen. Das vermittelt den Leuten auch das Gefühl, bereits einen gewissen Abschluss in der

[86] In der Wehrmacht dauerte ab 1932 die Ausbildung und Beförderung zum Leutnant 24 Monate (im Reichsheer vor 1914 18 Monate). Richhardt, Dirk, Auswahl und Ausbildung junger Offiziere 1930 – 1945, Diss. Marburg 2002, S. 34,
[87] Loyal, Magazin für Sicherheitspolitik, 10/2011, S. 20 f

Tasche zu haben. Bei den Offizieren sollte wie gesagt die Beförderung zum Leutnant nach der HOS, also nach 24 Monaten erfolgen. Sie können dann ihr Studium in oder außerhalb der Bundeswehr mit dem gleichen Selbstbewusstsein beginnen, mit dem ich in mein erstes Semester ging.

Betrachten wir zunächst die **Mannschaftslaufbahn**. Wer sich als Hauptgefreiter weiterverpflichtet, der soll die Ziele Stabsgefreiter und zugleich gut ausgebildete Fachkraft für die Wirtschaft mit großer Wahrscheinlichkeit erreichen. Dabei muss die militärische Verwendung nicht unbedingt der vermittelten Berufsausbildung entsprechen. Das sollte angestrebt werden, es wird aber oft nicht möglich oder vom Soldaten nicht gewollt sein. Auch bei den Offizieren entsprechen sich nicht immer militärische Laufbahn (z.B. Truppenoffizier) und Studium.

Vor allem ist in Berufen auszubilden, die in unserer Wirtschaft gebraucht werden. So fehlen qualifizierte Fachkräfte, die z. B. computergesteuerte Maschinen (CNC) bedienen können. Als ich in den Jahren kurz nach der Wiedervereinigung in unserem Partnerkreis Zittau (Sachsen) war, besuchte ich das dortige Arbeitsamt. Die Arbeitslosigkeit war in den neuen Bundesländern sehr hoch. Ich fragte einen leitenden Beamten der Arbeitsverwaltung, ob sie denn überhaupt keine Arbeitskräfte suchten. Die Antwort überraschte mich: „Facharbeiter, die CNC-Maschinen steuern, werden ohne Grenze nach oben gesucht.“ Ich erwiderte: „Warum bildet ihr die nicht aus? In der hier ansässigen, zusammengebrochenen Textilindustrie gab es doch ganz viele Facharbeiter.“ Der Mann meinte, diese Leute bestünden nicht die Zugangsprüfung für die CNC-Kurse. Diese Prüfungen seien so schwer, damit die Kursteilnehmer innerhalb der vorgegebenen Zeit auch die Abschlussprüfungen bestehen könnten. Sie seien meist schon etwas älter. Geld für die Kurse sei an sich genug da, es könne nur nicht verwendet werden. Ich sagte, dann müssten Vorbereitungskurse abgehalten werden, in denen die Kenntnisse vermittelt werden, die für die Zugangsprüfung erforderlich sind. Es fehle doch eigentlich nur ein Zwischenstück. Die Antwort des leitenden Beamten war achselzuckend und kurz: „Für solche Kurse gibt es kein Geld.“ Das ist Bürokratie in Reinkultur. Geld ist da, aber nur für Zwecke, die nicht gebraucht werden, und es darf auch nicht bedarfsgerecht umgesteuert werden.

Die israelische Armee macht es besser. Im Handelsblatt beschrieb das ein längerer Artikel unter der Überschrift „Armee, globales Denken und Chuzpa [Unerschrockenheit, Dreistigkeit] - Die Erfolgsgeschichte israelischer Start-ups“ Dort hieß es: „Als wichtiger Erfolgsfaktor für die israelische Start-up-Szene [Firmengründer] gilt der Dienst in der technologiestarken Armee. Dort lernt man bereits in jungen Jahren nicht nur, Verantwortung zu tragen, sondern auch den Umgang mit der Spitzentechnologie. So sagt einer, der vier Jahre im Computerzentrum des Militärs gedient hat: ‚Um überleben zu können, müssen wir den Nachbarn in Sachen Technologie immer zwei bis drei Schritte voraus sein.‘ Im Krieg habe die Bedeutung von computergestützten Systemen zugenommen.

Sobald sie die Uniform abgelegt haben, wenden die Absolventen der Hochtechnologieeinheiten ihr Wissen, ihre Erfahrung oft im zivilen Bereich an.“ [88]

Doch es wäre falsch zu glauben, wir bräuchten nur im Hochtechnologiebereich Fachkräfte. Der Bedarf ist höchst unterschiedlich. Bei meiner Untersuchung der Arbeitsvermittlung in Optionslandkreisen verlangte ich folgendes: „Die Angestellten für die Beratung der Unternehmen müssen vor allem herausfinden, welche Fachkräfte gesucht werden. Die Berater der Arbeitssuchenden müssen herausfinden, was die Arbeitslosen können und wie hoch die Fortbildungsmöglichkeiten bei ihnen sind. Dann müssen sich die Berater der Arbeitssuchenden und der Unternehmen zusammensetzen. Sie müssen schauen, durch welche Weiterbildungsmaßnahmen Angebot und Bedarf zusammengeführt werden können.“

Die Fortbildungsprogramme, die durch freie Träger und andere angeboten wurden, hatten damit überhaupt nichts zu tun. Sie bezogen sich meist auf die Schulung für Bewerbungen und Vorstellungen, z. T. auf höchst abwegige Fortbildungen. Ich erinnere mich an die Ausbildung von Buchbindern. Das kann ja nützlich sein, wenn Universitätsbibliotheken einen Bedarf melden. Doch genau das wurde nicht geprüft. Es wurde ins Blaue hinein ausgebildet. – Das darf bei Hauptgefreiten, die sich weiterverpflichten nicht geschehen. Denn tatsächlich fehlen Elektriker, Installateure usw.

Bei der **Weiterverpflichtung der Unteroffiziere** sind die Ziele Feldwebel und Meister bzw. mittlere Führungskraft in einem Betrieb. Etwas hat die Bundeswehr schon bisher für ihre länger dienenden und dann ausscheidenden Unteroffiziere getan. Doch die Bundeswehr-Fachschulen und die Berechtigungsscheine für den Eintritt in den öffentlichen Dienst waren oft etwas kleinlich und kläglich. Ein Unteroffizierskamerad aus Kirchzarten war dann Briefträger im Wohnbezirk meiner Eltern. Das ist nicht schlecht, aber es wurde eben bei der Post als „einfacher Dienst“ dürftig besoldet. Wer als Feldwebel entlassen wird, sollte die Meisterprüfung oder einen Abschluss für den Eintritt in den „gehobenen Dienst“ haben. Das entspricht dem Bachelor einer Fachhochschule.

Nun wird es einige geben, die das gesteckte zivilberufliche Ziel nicht erreichen. Das gilt übrigens auch für die Offiziere, von denen 60 % ihr Studium bestehen, 40 % aber nicht. In diesen Fällen ist es ganz wichtig, die jungen Leute nie als Ausbildungs- oder Studienabbrecher zu entlassen. Sie müssen dann einen anderen, ihrer Befähigung und Neigung entsprechenden Abschluss bekommen. „Umsteigen statt Aussteigen“, muss das Ziel sein. Das ist eine Verantwortung, die die Bundeswehr für ihre länger dienenden Hauptgefreiten, Unteroffiziere und Offiziere trägt.

[88] Handelsblatt 11.06.2011, S. 28

Ich habe einen Bekannten, der wollte Steuerberater werden. Er verzweifelte an den vielen Paragraphen und Einzelheiten, die dabei zu lernen sind. Er wurde Buchhalter bei einem kleinen Einzelhändler. Berufsbegleitend bildete er sich fort und trat dann in eine große Firma ein. Dort hatte er dann im Finanzbereich eine hohe Stellung und musste fast zu oft in die ganze Welt fliegen. Jeder kann etwas!

Das muss im Bürgerstaat gelten: „Jeder wird gebraucht! Jeder hat für unsere Gesellschaft und sich selbst nützliche Begabungen und Fähigkeiten!“ Der Bürgerstaat muss sich um die Menschen etwas mehr kümmern; er muss sie ins Erwerbsleben eingliedern. Das ist auch volkswirtschaftlich und finanzwirtschaftlich günstiger als Hartz-IV oder andere Sozialhilfen. „Es ist fast nie zu spät!“

Die **Weiterverpflichtung der Offiziere** soll wie gesagt erst nach der Beförderung zum Leutnant und dem erfolgreichen Abschluss der Heeresoffiziersschule erfolgen. Heute beginnen die angehenden Offiziere schon als Fahnenjunker ihr Studium. Ich lernte solch einen jungen Mann kennen, der offensichtlich recht bald im Studium scheiterte. Unter Vortäuschung falscher Tatsachen mietete er nun eine Wohnung. Er behauptete, noch Fahnenjunker zu sein und legte seine letzte Verdienstbescheinigung vor, obwohl er inzwischen aus der Bundeswehr ausgeschieden war. Er machte einen guten Eindruck, doch er entwickelte sich zum Mietnomaden. Er bewohnte Wohnungen jeweils so lange, wie es ging, ohne Miete zu zahlen. Dann zog er weiter. Dieser junge Mann tat mir unglaublich leid. Er hatte die Auswahl zum Offiziersanwärter bestanden und ebenso den ersten militärischen Teil seiner Ausbildung bis zum Fahnenjunker. Und dann, so vermute ich jedenfalls, wurde er auf die Straße gesetzt. Vielleicht ist das sogar der Grund, warum die Bundeswehr ihre Offiziersanwärter schon als Fahnenjunker und nicht als fertige Leutnante auf die Bundeswehr-Hochschulen schickt. So ein trickreiches Denken wäre mir völlig fremd; ich hielt es für verantwortungslos.

Ziel der Weiterbildung der länger dienenden Offiziere ist einmal die Ausbildung zum und Verwendung als Bataillonskommandeur. Dazu muss u.a. der Stabsoffizierslehrgang bestanden werden. Das Studium verlangt die Verpflichtung zu einer Dienstzeit von zwölf Jahren. Der erfolgreiche Hochschulabschluss ist das zivilberufliche Ziel der Offizierslaufbahn. Die Verknüpfung von militärischer Führung und Praxis mit einem Studienabschluss soll die ausscheidenden Offiziere zur strategischen, also höheren Führung in der Wirtschaft befähigen. Dabei möchte ich den Ausdruck Manager vermeiden. Inzwischen unterscheiden auch die Angelsachsen zwischen Management [betriebswirtschaftliche Steuerung mit Zielen, Zeit und Zahlen] und persönlicher Führung [engl. leadership]. In der Offiziersausbildung sollen beide Befähigungen vermittelt werden.

Dabei sind aus meiner Sicht die Aufgaben der höheren Führung und die Arbeit im hochwertigen Bereich von „Forschung und Entwicklung“ (F & E) gleichwertig. Da unser wirtschaftlicher Erfolg und Wohlstand im Wesentlichen von der Forschung

und Entwicklung abhängt, sollte dieser Bereich eine deutliche Aufwertung erfahren. Denn Arbeitslosigkeit entsteht vor allem durch Techniklücken.[89] Eine hochtechnische Armee mit Hochschulen für viele technische Fächer kann den jungen Menschen hier viel bieten.

In gewisser Hinsicht kann die Bundeswehr in diesem Bereich sogar besser sein als die vielen hochgelobten Manager-Schulen. Sie verleihen den MBA [Master of Business Administration], d.h. sie bilden nur theoretisch in „Führung" aus. Oft sind es Fachleute aus dem technischen Bereich, die einen betriebswirtschaftlichen Aufsetzer erwerben wollen, um ins höhere Management aufzusteigen.

Inzwischen sind die MBA in die Kritik geraten. Eine große Abhandlung im Handelsblatt über fünfeinhalb Seiten erklärte warum. Mehr als 60 % eines Jahrgangs gehen zu Finanzdienstleistern und Beratungen. Dort ist schneller und mehr Geld zu verdienen. Finanzdienstleister produzieren nicht Güter und Werte, sondern machen aus Geld neues, mehr Geld. „Viele Studenten haben kein Interesse daran, für große, komplexe Unternehmen zu arbeiten." Noch belegen es nicht die Zahlen, aber es ist die Hoffnung weitblickender Professoren: „Ich sehe eine neue Generation von Studenten", sagt er [= Dekan einer Managerschule]. Sie interessieren sich stärker für Unternehmensführung, fürs Gründen, für Ethik und Geisteswissenschaften oder Technologie. Für ihn steht fest, dass sich die Managementhochschulen ändern, weil sich ihr Publikum ändert."[90] Diejenigen Ausbildungsteile dieser Manager-Hochschulen, die sich auf „Führung und Steuerung" sowie „Forschung und Entwicklung" beziehen, sollten auch Inhalt einer Ausbildung für länger dienende Offiziere sein. Die Bundeswehr, die Wirtschaft und die Gesellschaft brauchen sie.

Das waren also die Gedanken zu einer Reform der damaligen Bundeswehr. Vieles passt auch für die Gegenwart. Vor allem brauchen wir ein Konzept für eine schnelle Umrüstung bei einem möglichen neuen Kalten Krieg. Und noch etwas kommt hinzu, das der Altbundeskanzler und ehemalige Verteidigungsminister Helmut Schmidt 2011 gesagt hat und dem ich voll zustimme:

> „Ich halte es jedenfalls für einen Fehler, die Bundeswehr nicht vorwiegend unter Rücksicht auf die Verteidigung des eigenen Landes zu strukturieren, sondern mit Blick auf den Einsatz auf fremden Kontinenten. Es sollte nicht die wichtigste Aufgabe unserer Bundeswehr sein, sich jederzeit abrufbar für fremde Kriege verfügbar zu halten."[91]

Schmidt sprach sich im Interview auch für eine allgemeine Dienstpflicht für Männer und Frauen aus. „Junge Menschen sollten am Anfang des Erwachsenenlebens dem öffentlichen Wohl dienen." Und Schmidt beklagt, dass

[89] G. Pfreundschuh, Kampf der Wirtschaftssysteme, Abschnitt: 4.4 Wurzeln des Wohlstands
[90] Handelsblatt, „Spezial: MBA", vom 18.10.2013, S. 14 ff (15)
[91] Die Zeit 13.02.2011

über die Aufträge der Bundeswehr in der heutigen Zeit, nach dem Kalten Krieg überhaupt nicht nachgedacht und diskutiert worden ist. Das wollen wir nun tun.

Gemeinschaftsdienst in der gegenwärtigen Weltlage

Heute sind für uns Europäer zwei Brandbeschleuniger gefährlich. Der eine ist außenpolitischer Natur. Es ist der Druck auf unsere Grenzen und Sozialsysteme. Gerade Afrika, aber auch die islamische Welt liegen mit sich selbst im Krieg. Sie haben noch nicht zu einer zeitgemäßen inneren Friedensordnung gefunden, die all ihre Völker und Bevölkerungsschichten überzeugt. Wir müssen im eigenen Interesse alles daran setzen, dass zumindest Bürgerkriege und Flüchtlingsströme, Hunger- und Armutskatastrophen nicht stattfinden.

Im Übrigen sollten die großen Kulturkreise der Erde, die islamische, westliche, indische, chinesische, schwarzafrikanische oder lateinamerikanische Welt, ihre eigene Friedensordnung finden und aufbauen. Keine heutige Macht kann Weltpolizist, Missionar oder moralischer Vormund aller Völker und Religionen sein. Die arabisch-islamische Welt ist reich an Kultur und Öl. Sie muss zumindest ihre Armuts-, Bürgerkriegs- und Flüchtlingsprobleme lösen. Diese Völker wollen zu Recht keine Einmischung von außen. Dann müssen sie zusammenfinden und für ihre Region Verantwortung übernehmen. Und das kleine Israel sollten sie als Verwandten und als Bereicherung empfinden.

Der zweite Brandherd ist innenpolitischer und sozialer Art. Europa muss seine Nachwuchs- und Integrationsmängel lösen, seine Sozialsysteme bezahlbar, seine Jugend leistungsfähig und seine Wirtschaft wettbewerbsfähig machen.

Für die Außenpolitik brauchen wir das erwähnte Friedensheer, für die Innenpolitik den Zivildienst; und beide zusammen ergeben einen neuen Gemeinschaftsdienst.

Anlässlich der Schweizer Abstimmung, die zur Beibehaltung der Wehrpflicht führte, tauchten zwei Gerechtigkeitsforderungen auf. Auch Frauen und Ausländer mit inländischem Wohnsitz sollten einen zivilen Dienst leisten. Sie werden zum einen dringend gebraucht. Zum anderen soll der Dienst den Jugendlichen einen Nutzen stiften, der unverzichtbar ist: Eingliederung in die Erwerbswelt.

Die einzige Bundeswehr-Reform, die diesen Namen verdient, war die Umsetzung der Ellwein-Studie in den Jahren ab 1971.[92] Helmut Schmidt hatte damals als Verteidigungsminister den Auftrag dazu erteilt. Der Berufsoffizier wurde als Regel durch den „Offizier auf Zeit“ ersetzt. Dafür erhalten alle Offiziere, die mindestens 12 Jahre dienen, ein Hochschulstudium an einer Bundeswehruniversität. Das Offizierskorps wurde dadurch merklich verjüngt, die Aufstiegschancen verbessert;

[92] Neuordnung der Ausbildung und Bildung in der Bundeswehr, Gutachten der Bildungskommission beim Bundesminister der Verteidigung, Bonn 1971, sog. „Ellwein-Studie“

und die ausscheidenden Offiziere haben eine gute Grundlage für den Start in einem Zivilberuf.

Schon im Auftrag an die Ellwein-Kommission hieß es 1970: „Die Bundeswehr muss mit der gesellschaftlichen Entwicklung Schritt halten. Sie muss ihre Berufsfelder, ihre Bildung- und Ausbildungsgänge so gestalten, dass die Soldaten daraus für ihren beruflichen Werdegang innerhalb der Bundeswehr und ebenso später im zivilen Leben den größtmöglichen Nutzen ziehen. Das dient gleichzeitig der Effektivität der Bundeswehr und der Attraktivität der soldatischen Laufbahn."

Es ist nun ganz wichtig, dass diese richtigen Grundsätze für alle Wehr- und Dienstpflichtigen gelten. Es ist erstaunlich, wie bei einigem Nachdenken sich diese beiden Ziele verbinden lassen, nämlich **Nutzen für den dienenden Bürger und die Gesellschaft zu stiften**. Entscheidend ist dabei, dass wir den jungen Menschen neigungs- und begabungsgerechte Angebote machen. Nur dann ist der Gemeinschaftsdienst eine tragfähige Brücke ins spätere zivile Erwerbsleben. Wir müssen daran denken, dass ein Drittel von ihren heute keine abgeschlossene Berufsausbildung hat.

Das beginnt zunächst mit den **Tätigkeitsfeldern**. Nicht jeder mag z. B. im sozialen Bereich arbeiten. Bei der gegenwärtigen Weltlage kann die Wahl zwischen militärischem und zivilem Einsatz freigestellt werden.

Angeboten werden sollten Tätigkeiten in den zivilen Bereichen:
- Dienst für Menschen,
- Dienst für die Kultur,
- Dienst für die Umwelt,
- Dienst in der Entwicklungshilfe.

Die ersten drei Dienste sind im Inland abzuleisten. Bei der Entwicklungshilfe geht es um Auslandseinsätze. Sie sollten i.d.R. freiwillig und mit erhöhten Anforderungen verbunden sein. Dafür dürften sie für unternehmenslustige und mutige Menschen besonders reizvoll sein. Auch im zivilen Gemeinschaftsdienst sollte es bei beiderseitigem Bedarf Weiterverpflichtungen geben.

Die erste Frage ist meist: Wie lang soll die **Dienstzeit** dauern? Aus meiner persönlichen Erfahrung waren, wie ich oben schilderte, zwei Jahre genau die richtige Zeit für die Ausbildung zum Leutnant. Wer also zum Leutnant oder zur vergleichbaren Stellung im zivilen Dienst befördert werden will, der muss sich auf zwei Jahre verpflichten. Für die Ausbildung zum Unterführer oder Unteroffizier genügen **18 Monate**. Das gilt auch für diejenigen, die in der Mannschaftslaufbahn einen Abschluss mit Beschäftigungsgarantie erwerben wollen. Wer bereits einen Berufsabschluss oder das Abitur hat, kann den verkürzten Gemeinschaftsdienst von **zwölf Monaten** wählen. Er durchläuft dann eine verkürzte, dreimonatige

Grundausbildung. Diese soll seine Berufserfahrung und die Anforderungen des gewählten Tätigkeitsbereichs zusammenführen. Ohne Vorbereitung sollte niemand eingesetzt werden.

Nur beim verkürzten Gemeinschaftsdienst kann die Grundausbildung drei Monate dauern, sonst müssen es immer sechs Monate sein.

Laufbahnen

Ziele der Grundausbildung im zivilen Gemeinschaftsdienst sind zunächst Sport und Gesundheit. Dann kommt die Kameradschaft, also das reibungslose Zusammenleben und Zusammenarbeiten. Das dritte Ziel ist der Erwerb grundliegender Fachkenntnisse für den Einsatz im vorgesehenen Tätigkeitsfeld. Während der Grundausbildung werden bei Neigung und Begabung junge Männer und Frauen auch für die mittlere oder höhere Führungslaufbahn ausgewählt.

Für Zivis ohne Berufsausbildung ist die Grundausbildung eine erste Erprobung für ihre Berufsgrundausbildung. Soweit erforderlich müssen auch die Schulung in deutscher Sprache und den Grundrechenarten dazukommen. Ziel ist, nach 18 Monaten eine Berufsgrundausbildung zu erwerben und gleichzeitig alle Voraussetzungen für den Beginn einer vollwertigen Berufsausbildung zu haben. Diese soll auch im Rahmen einer Weiterverpflichtung erworben werden können.

Die **Grundausbildung** muss ganz auf die genannten Ziele sowie auf den schnellen Erwerb der Grundfertigkeiten ausgerichtet sein. Dazu ist erforderlich, dass sie ganz in Gemeinschaftsunterkünften und -einrichtungen abläuft. Dagegen finden die dann folgenden Einsätze und die Ausbildungsabschnitte für Jugendliche ohne Berufsausbildung im so genannten dualen System statt. Immer wird die praktische Arbeit mit einer fachlichen Ausbildung wie an Berufsschulen verbunden. Bei Bedarf müssen allerdings Unterkünfte zur Verfügung gestellt werden. Es sind vier **Ausbildungs- und Einsatzbereiche** zu unterscheiden.

1. **Dienst am Menschen** kann in der Kranken-, Alten- oder Behindertenpflege geleistet werden. Aber gerade auch Familien mit Kindern sollen hier Hilfen und Unterstützung erfahren. Während meiner Steinbeis-Zeit beschäftigte ich mich ausführlich mit Jugend- und Familienhilfen. In schwierigen Familien mit Erziehungsproblemen wurde schnell die so genannte sozialpädagogische Familienhilfe gewährt. Sie war kostengünstiger als Heimunterbringung. Ich schaute mir die Akten genau an. Da konnte ich feststellen, dass hier in vielen Fällen schlicht Haushaltshilfen wie Putzen, Bügeln oder das Ordnen des Haushalts geleistet wurden. Ich fragte oft, warum dazu hochbezahlte, sozialpädagogisch ausgebildete Fachkräfte eingesetzt werden. Die Antwort war einfach: Wir haben keine anderen.

Noch etwas stellte ich als Frage oft in den Raum. Warum müssen Familien erst Notlagen und Erziehungsschwierigkeiten bekommen, damit ihnen geholfen wird? Wenn wir wirklich mehr Kinder und die Vereinbarkeit von Beruf und Familie wollen, dann muss allen Familien mit mindestens drei Kindern eine solche Hilfe zur Verfügung gestellt werden. Und stundenweise Einsätze sind schon ab dem ersten Kind sinnvoll. Wir wollen doch, dass die Familien sich ihre Kinderwünsche ohne Verschlechterung ihrer Lage und ohne Schwierigkeiten erfüllen können.

Aber auch Einsätze in Kitas, Ganztagsschulen und Jugendeinrichtungen gehören hierher. Wir sehen, all das ist ohne eine Vorbereitung in einer Grundausbildung nicht nutzbringend zu verwirklichen.

2. **Dienst für die Kultur** führt die jungen Menschen an die handwerklichen und technischen Tätigkeiten heran. Das beginnt mit Arbeiten in der Denkmalpflege. Als Landrat besuchte ich einmal Ausgrabungen aus der Römerzeit in Osterburken. Die meisten, die dort arbeiteten, waren arbeitslose Jugendliche. Oft sahen sie wild aus, mit langen Haaren und zerrissenen Jeans. Ich fragte die Wissenschaftler, wie sich die jungen Leute anstellen würden. Er war voll des Lobs. Ich konnte beobachten wie sorgfältig, gewissenhaft und voll bei der Sache sie mit ihrem Pinsel kleinste Ausgrabungsreste säuberten und zur Seite legten. Schon das Zuschauen machte Freude.

   Als Regierungsassessor war ich auch in der Denkmalpflege tätig. Ich sah, wie viele notwendige Arbeiten in diesem Bereich aus Kostengründen nicht gemacht werden. Schöne alte Mühlen, Gehöfte und Burganlagen verfallen langsam. Hier gibt es viel zusätzliche Arbeit, die nicht gemacht wird. Kultur kostet etwas, vor allem Arbeit. Rein unter Gesichtspunkten der Gewinnmaximierung hätten wir keine prächtigen Dome oder großartige Klosteranlagen; die meisten Verzierungen und Kunstwerke an alten Gebäuden und in mittelalterlichen Städten hätten sich die Menschen sparen können. Hätten sie gedacht wie heute, wäre ihnen schon früh die Arbeit ausgegangen.

   Dann kommen Verbesserungen des Wohnumfeldes dazu. Als ich in Sachsen während meiner Steinbeis-Zeit Vorschläge für Hilfen zur Arbeit machen musste, erkannte ich sofort, wo es fehlte. Ich sah die vielen ungepflegten Anlagen in den Städten und um die Plattenbauten. Ich empfahl, arbeitslose Jugendliche hier einzusetzen, um ihnen Beschäftigung zu geben. Ihre eigene Wohngegend und die ihrer Nachbarn sollten sie verschönern. Doch meine Vorschläge wurden nicht aufgegriffen. Es fehlte an Meistern, Vorarbeitern und Organisatoren. Diese können wir wie beim Wehrdienst auch in diesem Bereich ausbilden und einsetzen. „Gemeinschaftsdienst führt Gemeinschaftsdienst.“ (Das ist die Laufbahn für Führungskräfte der mittleren und höheren Führung.)

Noch einen Schritt weiter will ich gehen. Wohnungen oder besser Eigenheime für kinderreiche Familien sollten ebenfalls hier in Betracht kommen. Heute stehen in vielen Dörfern alte Häuser leer, verfallen und verschandeln das Ortsbild. Es ist eine Schande, wie die Dörfer sterben. Und das ist schon der Fall, wenn sie nicht allzu weit von Städten entfernt liegen, in denen so genannter Wohnungsmangel herrscht. Hier könnte unter fachkundiger Anleitung Altes erhalten und heutigen Wohnbedürfnissen entsprechend erneuert werden. Nach kapitalistischen Grundsätzen lohnt sich das oft nicht. Doch unter kulturellen und sozialen Gesichtspunkten wäre es dringend nötig.

In solch erneuerten Wohnraum sollten dann vorzugsweise Familien mit Kindern einziehen. Ihnen sollte auch ermöglicht werden, zu geringen Preisen die sanierten Häuser zu erwerben. In keinem Land Europas gibt es so wenig Hauseigentümer und so viele Mieter wie in Deutschland. Für unser Ziel „Mittelstand für alle“ wäre dies ein wichtiger Schritt. Denn die Erhebungen der EU haben gezeigt, dass im Durchschnitt die Bevölkerung in Italien und Frankreich reicher ist als in Deutschland. Selbst die ärmere Bevölkerung besitzt dort ein eigenes Haus. Das gilt sogar für das dichtbesiedelte England.

Auch das erlebte ich in meiner Steinbeis Zeit anschaulich. Eine sächsische Familie mit vielen Kindern bekam Jugendhilfe. Die Eltern waren arbeitslos und benötigten auch Sozialhilfe. Der ganze Stolz dieser Familie war ein Haus, das immer mehr zerfiel. In den Akten war zu lesen, dass das eigene Haus die Familie zusammenhielt, ihr Lebensinhalt war. Doch die Jugendhilfe bestand darauf, dass die Familie auszieht. Die Wohnverhältnisse seien inzwischen ungesund. Mich berührte der Fall. Ich besichtigte das Anwesen. Ich fragte, ob hier nicht arbeitslose Menschen oder Ein-Euro-Jobber helfen könnten. Auch das war angeblich nicht möglich. Die Familie wurde ausquartiert, wie ich später erfuhr. Ich weiß nicht, wie es mit ihnen weiterging.

Hier werden die Handwerker schreien. Doch sie müssen wissen, dass dies zusätzliche Arbeiten sind, die sonst ganz unterbleiben. Und noch etwas ist viel wichtiger. Hier wird für die Handwerker Nachwuchs ausgebildet, der ihnen sonst verloren ging. Das wurde einmal im Handelsblatt gut dargestellt. Die Überschrift lautete „Zwei Millionen Menschen stehen bereit - Hilfen und ein besseres Steuerrecht könnten viele Mütter, Migranten und Minderqualifizierte aktivieren.“ Schulabbrecher werden immer mehr mangels Jobaussichten vom Arbeitsmarkt in die stille Reserve verabschiedet. „Insgesamt gibt es 1,5 Millionen Menschen zwischen 25 und 35 ohne Abschluss.“ Und noch etwas kommt hinzu. Rund 850.000 Mütter arbeiten nicht, weil es einmal an Kitas und Ganztagsschulen, aber – aus meiner Sicht – auch an Hilfen im Haushalt fehlt. „Das ungenutzte Arbeitskräftepotenzial in Deutschland beträgt 8,4 Millionen Menschen. Davon lassen sich 2,17 Millionen aktivieren“, so die dort zitierte

Studie des Hamburger Weltwirtschaftsinstituts (HWWI). Dazu gehören auch rund 100.000 Akademiker.[93]

Wer mit dem Zug durch Deutschland fährt, sieht zerfallene Bahnhöfen, verdreckte Unterführungen und an vielen Stellen Schmutz und Abfall. Reinigen und Putzen sind aber keine unwürdigen Arbeiten. Das habe ich oben bei der Darstellung meiner Grundausbildung schon gesagt und gezeigt. Das sind echte Zivilisationsleistungen, die unser Leben kultivieren und verbessern. Aber selbst Bundestagsabgeordnete hörte ich mit dem Ton des Vorwurfs und der Verachtung sagen: „Wer als Hartz-4-Empfänger nicht arbeiten will, den müssen wir eben zwingen, Straßen zu fegen und Abfall einzusammeln." Das ist der beste Weg dafür zu sorgen, dass niemand diese Arbeiten machen will.

Dazu fällt mir ein Erlebnis aus meiner Landratszeit ein. Wir suchten eine gute Kraft für die Aufsicht über die Mülltrennung auf unserer Kreismülldeponie. Die Personalabteilung berichtete mir, dass ein älterer Mann sich beworben habe. Er mache einen sehr guten Eindruck, sei in den örtlichen Vereinen tätig und habe früher als Handwerker gearbeitet. Ich freute mich und bat den Bewerber zur Vorstellung. Bevor ich etwas sagen konnte, meinte er: „Lassen sie mich bitte zuerst etwas sagen." Und dann schilderte er mir ausführlich seine Liebe zur Umwelt und die Bedeutung einer umweltverträglichen Müllbeseitigung. Ich war erstaunt, weil ich das alles wusste und auch so sah. Doch dann ging mir ein Licht auf. Der Mann wollte mir erklären, dass es für ihn keine Schande, sondern eine Auszeichnung sei, in der Abfallwirtschaft zu arbeiten. Ich erwiderte, dass ich ihm nur zustimmen könne. Da war er erleichtert und übernahm mit Freude die neue Aufgabe. Die Ehre war gerettet!

3. Betrachten wir den **Dienst für die Natur**, den wir mit dem Abfall schon gestreift haben. Als Regierungsassessor war ich auch für den Naturschutz zuständig. Viele Weiher, Gewässer und Seen mussten vor der Verlandung und Verschmutzung gerettet werden. Allerdings war dafür kaum Geld da. Einmal ließ ich mir von einem alten Naturschutzwart alle früheren Eisweiher im Landkreis zeigen. Sie waren angelegt worden, damit sich die Wirte und Bierbrauer im Winter Eisstangen herausschneiden konnten. Diese wurden dann in die Bierkeller verfrachtet, deren Eingänge wir oft noch am Fuß von Bergen und Hügeln finden. Diese Weiher und andere Brachflächen dienen den Tieren als Überlebensräume. Die Wasserflächen und Naturreservate dürfen nicht zu weit auseinander liegen, damit die Tiere die intensiv bewirtschafteten Äcker überbrücken können. Doch irgendwie ging das alles nicht voran. Niemand dachte auch nur im Traum daran, die alten Eisweiher wieder in Gewässer umzugestalten. Und überhaupt könnte im Naturschutz mit etwas Arbeitskraft vieles verbessert werden.

[93] Handelsblatt 05.06.2013

Wenn ich im Herbst die vielen Streuobstwiesen sehe, die keiner aberntet, dann fällt mir immer wieder das Märchen von der Frau Holle ein. Darin sieht die Goldmarie überall die Arbeit. Sie holt das fertige Brot aus dem Ofen, erntet das Apfelbäumle und wird am Schluss mit Goldtalern überschüttet. Die Pechmarie meint dagegen immer, alles könne warten, von jemandem anders gemacht werden. Sie wird am Ende mit Pech überschüttet. So kommt mir unsere heutige Gesellschaft oft vor, wenn es heißt, uns ginge die Arbeit aus. Ich sehe Arbeit, die nicht gemacht wird, wo ich nur hinschaue.

4. Am anspruchsvollsten, aber ganz wichtig ist aus meiner Sicht der **Dienst in der Entwicklungshilfe**. Ich bin mir sicher, dass er vielen jungen Menschen Freude machen würde. Dieser Dienst ist in der neuen, vierten Teilstreitkraft der Bundeswehr, dem Friedensheer zu leisten. Dazu werden wir uns auch gleich Gedanken machen.

Vollausbildung und Einsatz

Nach der Grundausbildung führen die Wege in verschiedene Richtungen. Wer mittlere oder höhere Führungskraft werden will und befähigt ist, bekommt eine Unterführer- oder Führerausbildung (ähnlich der Uffz- oder Offiziersausbildung). Wer auf der Ausführungsebene bleibt, wird beim verkürzenden Gemeinschaft Dienst sofort in einem der drei ersten Tätigkeitsfelder eingesetzt.

Wer keine Berufsausbildung hat, kommt in eine duale Fachausbildung. Wie bei einer Lehre arbeitet er oder sie praktisch und besucht in einem der drei Tätigkeitsfelder eine Art Berufsschule. Nach sechs Monaten gibt es eine Zwischenprüfung, die vor allem die praktischen Fähigkeiten beurteilt. In den nächsten sechs Monaten wir diese duale Ausbildung vertieft. Ziel ist eine Berufsgrundausbildung mit Abschlussprüfung für möglichst alle Jugendliche. Bei einer Weiterverpflichtung über die 18 Monate hinaus, muss das Ziel ein vollwertiger Berufsabschluss sein.

Betrachten wir noch die Dienstpflichtigen, die geeignet und geneigt sind, Aufgaben der **mittleren und höheren Führung** zu übernehmen. Ihre Laufbahn ist vergleichbar der Unteroffiziers- bzw. Offizierslaufbahn. Sie werden in Führung, Steuerung und Organisation ausgebildet. Dazu gehören heute die Grundzüge von Kostenrechnung und Buchhaltung. Auch hier wird gearbeitet und ausgebildet, also dual fortgebildet. Wie beim Wehrdienst beschrieben, könnte auch hier eine Weiterverpflichtung die Ausbildung zum Meister bringen. Doch die Bundeswehr-Hochschulen können für Zivildienstleistende nicht geöffnet werden. Das ist angesichts unserer vielen staatlichen Hochschulen auch nicht nötig. Die Frage bleibt aber, ob gute Zivildienstleistende der mittleren und höheren Führung staatliche Stipendien bekommen sollen.

Nun kommen wir zur Frage, warum der Dienst in der Entwicklungshilfe so wichtig ist und wie er aussehen sollte.

Die Teilstreitkraft Friedensheer

Wir sollten nicht als Weltpolizisten, Missionare und moralische Besserwisser, sondern als selbstlose Helfer auftreten. Andere Kulturen denken anders. Hilfe muss wirtschaftlich (effizient) und wirksam (effektiv) sein. Die beste Organisationsform ist gerade gut genug. Die Entwicklungshilfe muss bei den Menschen in den Dörfern und Städten ankommen. Sie muss von ihnen gewollt sein. Diktatoren und Regierungen sind nicht zu subventionieren.

Arbeit und Ausbildung sind wichtiger als Geld und Sozialhilfe. Hilfen vor Ort, nicht Wirtschaftsflucht nach Europa löst die Not. Auch die Abwerbung der dortigen Fachkräfte ist „unfairer Handel". Eine gesunde Wirtschaftsordnung baut sich von unten nach oben auf, von den Bauern über die Handwerker zu den kleinen und mittleren Unternehmen (KMU).
Eingesetzt werden können nach entsprechendem Lehrgang aktive Soldaten, Dienstpflichtige, aber auch Freiwillige der Generation 60 und älter, die ihre Berufserfahrung in einem geordneten Rahmen und zielgerichtet weitergeben wollen.[94] Viele werden gebraucht.

Für alle Friedenseinsätze sollte als oberstes Gebot gelten: Wir sind keine Lehrmeister, Weltpolizisten und Missionare. Gott bewahre uns vor solch einem Größenwahn! Wir sollten auch sehr vorsichtig sein, wenn wir uns in die inneren Verhältnisse anderer Staaten oder gar Kulturen einmischen. Denn sonst haben wir mit fast allen anderen Krach oder Krieg.

Dieser Grundsatz galt übrigens während des Kalten Krieges. Es wurde von der friedlichen Koexistenz gesprochen, ohne die überhaupt kein gegenseitiges Verhandeln und Handeln möglich gewesen wäre. Helmut Schmidt hat in einem Interview einmal gemeint: „Ich würde für Menschenrechte auf die Barrikaden gehen, solange es um die Menschenrechte in diesem Lande handelt. Aber ich würde nicht für die Menschenrechte in Tibet auf die Barrikaden gehen. Da würde ich sagen, das betrifft mich nicht."[95] Dazu habe ich mir oft, über Jahre hinweg Gedanken gemacht. Letztlich muss sich Helmut Schmidt zustimmen. – Willy

[94] Vgl. dazu Handelsblatt 06.12.2013 „Sehnsucht Ausland –Ob Granny-Au-pair, Senior-Experte oder Freiberufler: Die Generation 60 plus macht ihren Traum vom Einsatz im Ausland wahr. Spezialisten vermitteln passende Stellen."
[95] Handelsblatt 02.11.2012

Brandt hätte nie seine Ostpolitik machen können, wenn er den Sowjets und der DDR ständig ihre Menschenrechtsverletzungen vorgehalten hätte.

So bin ich zutiefst von der Richtigkeit des Selbstbestimmungsrechts der Völker überzeugt. Doch wenn wir genau hinschauen, dann wir der Grundsatz nicht einmal von den westlichen Staaten und nicht einmal in Europa befolgt. Denkt nur wie schwierig es war, den Slowenen dieses Recht zu gewähren. Die Bundesrepublik ging voran, die anderen europäischen Staaten hielten sich zurück. Sie setzten dem einen anderen Grundsatz entgegen, nämlich die Unverletzlichkeit der Grenzen. Beide Prinzipien widersprechen sich. Und sie werden leider oft je nach Bedarf angewandt. Sicher gibt es eine Grenze der friedlichen Koexistenz, wo es beispielsweise um Völkermord geht. Doch zuerst sind die Nachbarn gefordert. Und ohne UN-Mandat darf es schon nach unserem Grundgesetz keinen Militäreinsatz geben (Art. 26 GG).

Wenn die Menschen merken, dass sie nicht missioniert werden sollen, dann dürften sie in eine Hilfe ohne Hintergedanken eher einwilligen. (Auch rein wirtschaftliche Interessen sind solche Hintergedanken.) Nehmen wir ein besonders schwieriges Beispiel, nämlich Somalia. Der Staat ist dort zusammengebrochen, weite Teile des Landes beherrschen verschiedene islamische Kriegsherren mit ihren Milizen. Auf dem Meer kapern Seeräuber große Frachtschiffe. Nur in der Hauptstadt Mogadischu kann eine Art Regierung etwas Sicherheit und Ordnung inzwischen schaffen. In Massen strömen Flüchtlinge dorthin. Es gibt Lager mit über 100.000 Menschen. Doch Tod und Gewalt drohen überall.

Die erste Frage lautet: Wollen diese Menschen überhaupt Hilfe, die über eine rein versorgende Sozialhilfe hinausgeht? Ich glaube schon. Viele wollten sogar in ihre Dörfer zurück, wenn sie dort sicher arbeiten und leben könnten. Wir müssen hier zwischen den Bedürfnissen der Bauern und Bewohner einerseits und dem Macht- und Missionstrieb der Kriegsherren andererseits unterscheiden. Wenn wir den Menschen beweisen, dass wir ihre Kultur und Religion, ihre Stammesordnungen und Sitten nicht antasten, dann nehmen wir den Islamisten wichtige Kampfparolen aus der Hand. Das ist ein erster Schritt.

Vor einiger Zeit hörte ich im SRF 1, dass sich aus Somalia zivile Hilfs- und Nichtregierungsorganisationen zurückgezogen haben. Es ist zu gefährlich. Aus diesem Grund bin ich überzeugt, dass dort nur Kräfte eines Friedensheeres einzusetzen sind. Sie müssen zur Selbstverteidigung fähig sein. Außerdem müssen sie den Menschen, denen sie wunschgemäß helfen, Schutz gewähren können. Friedenseinsatz und Hilfe bedürfen dort einer Art militärischer Organisationen und Absicherung. Das kann nur geschehen, wenn die Bevölkerung und anerkannte, örtliche Autoritäten das wollen und unterstützen. Mit ihnen ist zu verhandeln und zusammenzuarbeiten.

Es ist nur das zu tun, was sie zum einen brauchen und zum anderen auch wollen. Ich habe einen Schulkameraden, der war als Oberstleutnant in Afghanistan. Immer wieder einmal erzählte er von Hilfe, die nicht angenommen wurde. So baute die deutsche Regierung in Kabul als erstes eine Mädchenschule. Doch sie brannte ab. Sie wurde wieder aufgebaut und brannte erneut ab. Und mein Klassenkamerad meinte: „Man kann den Menschen doch nichts aufzwingen. Vor allem sollte man nicht mit dem beginnen, was sie ablehnen." Ich weiß, es ist für westliche Menschen schwer, nicht das zu tun, wovon sie aufgrund der eigenen Moral zutiefst überzeugt sind. Doch andere Kulturen haben eben eine andere Moral, von der sie ebenso tief überzeugt sind.

Nach meiner Lebenserfahrung und Überzeugung bauen sich Organisationen von unten nach oben auf. Jede Entwicklungshilfe muss den Menschen auf der Ausführungsebene, den Bauern und Bewohnern, nicht der Regierung und ihrem Machtapparat dienen. Heute kommt das Geld bei den Falschen an. Das ist ein Überbleibsel aus dem Kalten Krieg. Damals wurden im Wettbewerb zwischen Ost und West die Diktatoren und Regierungen gekauft, wir können auch sagen bestochen. Heute sollte weder den Regierungen noch investierenden Großkonzernen Geld gegeben werden. Alle Entwicklungshilfe sollte unmittelbar in den Dörfern und bei den Stadtbewohnern eingesetzt werden.

Auch diesen Menschen ist kein Geld, sondern Arbeit und Ausbildung zu geben. (Falsch war es, wie mir mein Schulkamerad erzählte, im ehemaligen Jugoslawien den Menschen fertige Häuser hinzustellen. Baumaterial und Anleitung hätten sie gebraucht, um mit eigenen Händen ihr eigenes Heim zu schaffen.) Jugendliche in den Flüchtlingslagern und den zugänglichen, einigermaßen sicheren Dörfern brauchen eine landwirtschaftliche oder handwerkliche Ausbildung, die dort unmittelbar Nutzen stiften kann.

Zur Entwicklungshilfe möchte ich hier zwei Beispiele anführen, die mich sehr überzeugt haben. Im Südwest-Rundfunk hörte ich ein Interview mit dem Schweizer Sozialdemokraten Jean Schreiber, UNO-Beauftragter für die Welternährung. Sein Buch „Imperium der Schande" habe ich mir anschließend gekauft und durchgelesen. Es ist erschütternd. Er beschreibt wie in Afrika kleine Kaffeebauern von Großkonzernen ausgebeutet und ins Elend getrieben werden. Er schildert auch, wie Nestlé in der Dritten Welt die Trinkwasserversorgung kauft, durch Bestechung der Regierungen privatisieren lässt. Der einheimischen Bevölkerung wird so das Wasser genommen und anschließend teuer in Flaschen wieder verkauft.

Während Schreiber beschreibt, wie es nicht geht, wie Kapitalismus und Weltkonzerne die Menschen ausbeuten, zeigt das andere Beispiel, wie es gehen müsste. Bei einem Vortrag war ich von dem Heidelberger Professor Kurt Egger

und seinen Ausführungen begeistert. Auch er zeigte zunächst, welche verheerenden Folgen in Afrika große Landmaschinen, Düngemittel und künstliche Unkrautvernichtungs anrichten. In einem Auftrag der Entwicklungshilfe lehrte er den Bauern Öko-Landbau. Dabei waren die alten Erfahrungen und Anbaumethoden der Stammesgemeinschaften die Grundlage. Sie kannten alle Pflanzen und hatten sie in eine Ordnung gebracht, die westlichen wissenschaftlichen Erkenntnissen sehr nahe kam. Um den Boden vor Erosion und Austrocknung zu bewahren, mussten sie wieder in mehreren Ebenen (hohe Fruchtbäume, Beerenbüsche, Getreidegräser) ihre Landwirtschaft betreiben. Gemeinsam wurden die richtigen und traditionellen Anbaumethoden fortentwickelt und verbessert. Die jungen Afrikaner mussten von ihren großen Maschinen absteigen, und die Alten kamen wieder zu Ehren.

Da auch die giftigen Pflanzenschutzmittel abgeschafft wurden, beschwerte sich ein großer Chemiekonzern bei der Bundesregierung. Dem Vorhaben des Professors Egger wurden die Gelder entzogen. Er ging der Sache nach und konnte die Konzernleitung überzeugen. Sie entschuldigte sich sogar. Wenn man das gewusst hätte, wäre man in Bonn nicht vorstellig geworden. Man sei auch verwundert gewesen, wie schnell den eigenen Wünschen entsprochen worden sei. Danach konnte Egger seine Arbeit fortsetzen. Da die Lobby nachgab, waren auch die Politiker zufrieden. So stelle ich mir erfolgreiche Entwicklungshilfe durch ein Friedensheer vor. Eggers Buch habe ich mir dann antiquarisch gekauft.[96] Das Friedensheer sollte auch ein verlässlicher Partner für den „fairen Handel“ sein.

Warum sind nun ein Friedensheer und sein Einsatz nicht nur ein Akt der Menschlichkeit, sondern bitter nötig? Wir sind keine Insel! Angesichts der Armutswanderungen aus Drittländern mit den Tragödien vor Lampedusa müsste das jedem klar werden. In diesen Tagen war ein Interview in der Frankfurter Allgemeinen Sonntagszeitung dazu zu lesen: „Wir locken die Menschen in den Tod“ Der Entwicklungsökonom Paul Collier über die Lehren aus der Tragödie von Lampedusa“[97] Collier meint: „Es ist lächerlich, dass die Europäische Union die Leute erst ignoriert und sie dann mit Rechten überschüttet, sobald sie einen Fuß auf den Strand von Lampedusa setzen. Jeder, der mit dem Boot kommt, sollte automatisch zurückgeschickt werden. Erst wenn das durchgesetzt wird, werden die Leute aufhören, es zu versuchen. Wenn wir den Leuten erlaubten, herzukommen, wären es nicht mehr wenige. Wenn wir nur verhindern wollen, dass die Menschen ertrinken, sollten wir eine kostenlose Fähre übers Mittelmeer einrichten. Halb Afrika würde mitfahren. Die einzige realistische Lösung ist es, keinerlei Anreize zu schaffen, sich in ein leckes Boot zu setzen.“ Er erfordert stattdessen Studienmöglichkeiten in Europa mit der Pflicht zur Rückkehr. Diese Lösung überzeugt mich überhaupt nicht. Statt Akademiker brauchen die Länder

[96] Egger, Kurt und Korus Uwe (Hrsg.), Öko-Landbau in den Tropen, Heidelberg 1995
[97] Frankfurter Allgemeinen Sonntagszeitung vom 03.1.2013, S. 25

vor allem und zuerst Bauern, Handwerker und Fachkräfte. Studierte sind nicht der größte Mangel. Fast alle, denen das in Europa geboten wurde, sind nicht mehr heimgekehrt. Nicht hier, sondern vor Ort unter den dortigen Bedingungen und Lebensverhältnissen ist die Gesellschaft von unten nach oben aufzubauen. Und dabei sind die einheimischen Erfahrungen und Arbeitsmethoden, Sitten und Gesellschaften die Grundlagen, die überlegt und behutsam zu entwickeln sind.

Mich wundert immer wieder, dass unsere Politiker und so viele Menschen in Verantwortung, diese Dinge nicht zu Ende denken. Jedes Übel muss an seinen Wurzeln, im Ursprung bekämpft werden. Und das bedeutet, dass die Hilfe in den Heimatländern anzusetzen hat. Sehr gut hat das kürzlich Norbert Häring in einem Handelsblatt-Artikel ausgedrückt: „Die Schiffsunglücke vor Lampedusa haben eine hitzige Reformdiskussion ausgelöst. Aber diese ist inhaltsleer. Das ist kein Wunder; denn die Einwanderungs- und Asylpolitik kann das Problem nicht lösen." Und Häring bringt ein gutes Beispiel. Er weist darauf hin, dass 15.000 Stellen für Bauingenieure in Deutschland offen sind, aber als Bauingenieure ausgebildete Armutsflüchtlinge sollten nicht bei uns arbeiten dürfen. Denn er denkt weiter: „Aber Afrika laufen die Ingenieure davon, in deren Ausbildung die dortigen Länder viel Geld gesteckt haben. Der Flüchtlingsdruck steigt, weil ohne Bauingenieure keine Fabriken gebaut werden können, die den Menschen Arbeit bringen könnten. Dafür schickt dann das deutsche Entwicklungshilfe-Unternehmen GIZ deutsche Bauingenieure nach Afrika, die dort mit einem hohen und steuerfreien Gehalt ausgestattet, Brunnen bohren."[98]

Dabei müssen wir zwischen Armutsflüchtlingen und der Abwerbung von Fachkräften unterscheiden. Über das Asyl kommen ohnehin nicht Fachkräfte, sondern fast ausschließlich Menschen ohne Ausbildung. Das mussten die Innenminister feststellen. Kreise der SPD sowie die Integrationsbeauftragte der Bundesregierung, Maria Böhmer, und der Präsident des Bundesamtes für Migration und Flüchtlinge, Manfred Schmidt, befürworteten ein neues Verfahren. Danach sollten geduldete Wirtschaftsflüchtlinge mit Qualifikation oder über Qualifizierungsmaßnahmen sofort, also ohne Asylverfahren, eine Aufenthaltsgenehmigung erhalten. Im Jahr 2012 hätten jedoch nur 37 Personen so eine Aufenthaltserlaubnis erworben. „Man solle nicht denken, dass ein humanitäres Problem mit den Mittels der Arbeitsmigration gelöst werden kann", sagte der Sprecher [des Innenministeriums]."[99]

Diese offenen Fragen gibt es seit vielen Jahrzehnten, und sie wurden nie zu Ende gedacht, geschweige gelöst. Die Ärzte aus Entwicklungsländern wollten nicht zurück. In Deutschland war schöner zu leben und in unseren Krankenhäusern besser zu arbeiten. Zunächst mussten sie zurück, doch sie leisteten Widerstand

[98] Handelsblatt 15.10.2013 - Nach den derzeitigen Vorstellungen von Politik und Wirtschaft sollen wegen des Fachkräftemangels alle aus Drittländern nach dem Studium hier bleiben können.
[99] Handelsblatt 15.10.2013

und unsere Regierungen gaben schließlich nach. Im Gegenzug mussten nun deutsche Ärzte in die Entwicklungsländer. Seinerzeit hörte ich auch einmal im Rundfunk eine Reportage. Sie schilderte, wie schwierig es für in Europa ausgebildete Ärzte ist, unter den viel einfacheren Bedingungen in Afrika in Krankenhäusern zu arbeiten. Das leuchtete mir sofort ein; ich dachte an Albert Schweitzer. Er hat in Afrika ein Krankenhaus errichtet und die Menschen unter den dort möglichen Bedingungen behandelt. Und ich dachte bei mir, dass im Rahmen der Entwicklungshilfe in solchen Ländern örtliche, den Verhältnissen angepasste Krankenhäuser gebaut werden sollten. In ihnen seien dann die Ärzte aus den dortigen Ländern mit unserer Hilfe auszubilden und einzusetzen.

Auch darum ist es so wichtig, dass eine Friedenstruppe in den hilfebedürftigen Ländern tätig ist. Sie muss dort dringend notwendige Einrichtungen, auch Schulen und Ausbildungsstätten, bedarfsgerecht einrichten helfen. Wenn wir im Gemeinschaftsdienst und im Friedensheer auch Asylbewerber einsetzen, dann hat das einen weiteren großen Vorteil. Wir haben Einsatzkräfte, die die dortige Sprache beherrschen, die dortige Kultur und die Menschen kennen. Ich betone noch einmal, dass es ganz wichtig ist, die Wirtschaft und die Infrastruktur von unten nach oben aufzubauen. Ich habe einen Vetter, der war acht Jahre Lehrer an einer deutschen Schule in Kenia. Seine Berichte von dort waren für mich sehr ernüchternd. Er erzählte, dass mit Entwicklungshilfegeldern oft große Fabriken in die Landschaft gestellt werden. Ausländische Ingenieure und Führungskräfte sorgen dafür, dass sie anlaufen und produzieren, bis sie abgeschrieben und die Entwicklungsgelder abgeschöpft sind. Das bringt Gewinn. Doch danach ändert sich alles. Die Ausländer gehen und die Einheimischen können ihre Stellen nicht erfolgreich einnehmen. So entstehen Industrieruinen und Industriebrachen.

Dabei könnten wir mit der hier vorgeschlagenen, anderen Vorgehensweise viel wirtschaftlicher und wirksamer helfen. Bei kleinen Leuten kann mit wenig Geld oft viel erreicht werden. Hier denke ich an die Kleinkredite für Menschen in Afrika und Indien, die sich selbstständig machen wollen. Auch derartige Maßnahmen lassen sich mit Friedenseinsätzen für Entwicklungshilfe verbinden.

Zuerst braucht ein Land Bauern und Handwerker, dann kleine und mittlere Unternehmer. Große moderne Fabriken sind der letzte Schritt, wenn die Menschen ausgebildet sind und die nötige Infrastruktur geschaffen ist. „Strategie ist ganz einfach, aber für viele genau deswegen so schwer.“

15. Der Verfasser

Gerhard Pfreundschuh, geb. 1941 in Heidelberg, studierte Geschichte, Recht und Wirtschaft (juristische Staatsprüfungen in München und Stuttgart, Examen in VWL in Mannheim). Mit einem verfassungsgeschichtlichen Thema promovierte er bei Roman Herzog zum Doktor der Verwaltungswissenschaften (Dr. rer. publ.) in Speyer („Entstehung und Merkmale des frühen Rechtsstaats“).

Nach Wehrdienst (Major d. R.) und Studium trat er in die Innenverwaltung Baden-Württemberg ein. Danach war er Erster Bürgermeister in Wertheim und von 1981 bis 1997 Landrat des Neckar-Odenwald-Kreises in Mosbach/Baden. Von 1998 bis 2008 war er in Heidelberg Leiter des Steinbeis-Transferzentrums Kommunales Management der Steinbeis-Stiftung. Schwerpunkt war die Untersuchung öffentlicher Sozialer Hilfen in Kommunen und Ländern. Dazu wurde der Lehrgang „Fachanwalt Sozialrecht“ erfolgreich abgeschlossen.

Er ist seit 1966 mit Birgit, geb. Kellmann, verheiratet. Sie haben vier Kinder.

Gerhard Pfreundschuh, Sommer 1975