PFREUNDSCHUH
in Heidelberg

GERHARD PFREUNDSCHUH

Bausteine des Bürgerstaats

4. Von der BfA zur DUA

Heidelberg 2021

Copyright © 2021 Gerhard Pfreundschuh

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

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

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

https://pfreundschuh-heidelberg.de/downloads/bdb/bausteine-des-buergerstaats-kapitel-4.pdf

Inhalt

4. Von der BfA zur DUA……...112

4.1 Volkswirtschaftliche Ausgangslage……...113

4.2 Ziele und Grundsätze der DUA……...……124

4.3 Ablauf der Umschulung……...……128

4.4 Duale Umschulung für Fachkräfte…….....……130

4.4.1 Die Lage bei den Fachkräften……..….130
4.4.2 Organisationsverbesserungen……..131
4.4.3 Begleitung bei der Umschulung……...134

4.5 Duale Umschulung für Führungskräfte……..143
4.5.1 Die Lage bei den Führungskräften……143
4.5.2 Führungsgrundsätze im Bürgerstaat……....145

4. Von der BfA zur DUA

Gezielte Umschulung statt schneller Vermittlung!

Die Bundesagentur für Arbeit (BfA) ist in eine Duale Umschulungsagentur (DUA) für Fach- und Führungskräfte umzubauen.

Die heutige BfA hatte 2016 einen Haushalt von 36,4 Milliarden Euro (36,6 Mrd. € in 2020). Das war mehr als der Verteidigungshaushalt (2016: 34,3 Milliarden Euro; aufgrund der Nato-Pflicht sind es 2020 45,2 Mrd. Euro.) Die Mitarbeiterzahl beträgt fast 100.000 Personen.[200] *Die DUA soll Fach- und Führungskräfte (um-)schulen, ausbilden und vermitteln. Das müsste mit so viel Geld und Leuten gelingen! Wir brauchen eine duale Umschulung und Vermittlung für alle Arbeitslosen oder von Arbeitslosigkeit Bedrohten.*

Billigarbeit ist kein Ziel und kein Weg zur Vollbeschäftigung. Sie verhindert die technische Modernisierung. Sie bringt Arbeitsplätze, bei denen selbst Zuwanderer die Sozialhilfe und Hartz IV vorziehen. Wir brauchen Einrichtungen, die unsere Arbeitslosen auf einen erfolgreichen Weg in nützliche Beschäftigungen führen.

Schon das Ziel „Mittelstand für alle“ verlangt neben der Schul- auch eine Ausbildungspflicht. Alle sollen einen Berufsabschluss erreichen (95%), was Länder wie die Schweiz, Finnland und Taiwan auch können. Dann gibt es nur noch Fach- oder Führungskräfte und keine Billiglöhner mehr.

Nicht nur Fachkräfte fallen in die Arbeitslosigkeit. Massenweise werden durch Fusionen, den Einstieg von sog. „Investoren“ oder bei jeder kleineren Krise Führungskräfte abgefunden oder in den Vorruhestand geschickt. Unsere Wirtschaft verliert dadurch wertvolle Arbeitskräfte, die Entlassenen verlieren ihre sinnvolle und nützliche Beschäftigung.

Daher braucht die DUA zwei Abteilungen, und zwar
1. *für die duale Umschulung von Fachkräften,*
2. *für die duale Umschulung von Führungskräften.*

[200] So viel hatte das 100.000-Mann-Heer der Reichswehr, das dann in kurzer Zeit mehre Millionen Wehrmachtssoldaten einsatzfähig ausbildete.

4.1 Volkswirtschaftliche Ausgangslage

Kaum ist die Wirtschaft in einer etwas schwierigeren Lage, werden insbesondere von den Großkonzernen zehntausende Fach- und Führungskräfte ausgemustert, d.h. abgefunden, frühverrentet oder betriebsbedingt entlassen. Bei Aufkäufen, Fusionen oder Umstrukturierungen durch Investoren erleben wir das ständig. Das gilt schon lange und schon vor der Corona-Krise.

Das Jahr 2019 war ein gutes Beispiel. SAP und die meisten DAX-Konzerne vollzogen oder kündigten Entlassungen in großem Stil an. Gleichzeit rief die gesamte Wirtschaft den Notstand aus, weil Fachkräfte überall, gerade auch in KMU (Kleine und Mittlere Unternehmen) fehlten.

„Boom bei der Frührente" – „Ältere werden noch gebraucht - Programme zur Frühverrentung passen nicht in die Zeit" titelte die Wirtschaftspresse. Die Politik schaute weg und schwieg. Mehr Zuwanderung soll alle Probleme lösen. Doch viele Schwellenländer sagen heute: „Wir brauchen unsere Fachkräfte selbst!"

Es geht einfach nicht, dass SAP und die DAX-Konzerne zehntausende Fachleute in den Vorruhestand schicken, während viele, vor allem Mittelständler händeringend Fachkräfte suchen. Das beschäftigte 2019 die Presse und die Öffentlichkeit. Die Corona-Krise hat 2020 f. die Lage noch verschärft.

So war am 19.03.2019 das Titelthema im Handelsblatt: *„Boom bei der Frührente – Immer mehr Unternehmen bauen ihren älteren Mitarbeitern goldene Brücken in den Ruhestand. Das könnte den Fachkräftemangel weiter befeuern".*

> „Was Konzerne wie Bayer, SAP oder Volkswagen derzeit vorexerzieren, wird Nachahmer finden. Spardruck, die Trennung von Geschäftsfeldern, die Neuausrichtung ganzer Unternehmen oder auch Managementversagen wie in der Dieselkrise zwingen zum Personalabbau. Von den Gewerkschaften durchgesetzte Standortgarantien lassen den Firmen oft kaum eine andere Wahl, als den älteren Kollegen goldene Brücken in den Ruhestand zu bauen. Auch wenn das Millionen kostet. Dass die genannten Beispiele keine Einzelfälle bleiben werden, dafür spricht die gewaltige Transformation, vor der die deutsche Wirtschaft steht. Die Digitalisierung wird Hunderttausende Jobs

> in der Verwaltung, der Finanzbranche oder im industriellen Servicebereich überflüssig machen. …
>
> Hier stellt sich dann aber die Finanzierungsfrage. Unternehmen kann wohl kaum eine kostspielige Weiterbildung für Beschäftigte zugemutet werden, für die sie im eigenen Betrieb gar keine Verwendung mehr haben. Wer zahlt also? Der Steuerzahler? Der Einzelne?“[201]

Bei diesen Umbrüchen werden sowohl Fach- als auch Führungskräfte massenweise freigesetzt. Hier sind die Wirtschafts- und die Sozialpolitik gefordert. Dabei haben diese noch nicht einmal ihre alten Aufgaben bewältigt. Die Tatenlosigkeit von Jahrzehnten zeigt sich und rächt sich.

Im Stabilitätsgesetz von 1967 war das Ziel eine Arbeitslosenquote von 0,8 %. Im Jahr 1962 lag sie bei 0,5 % mit weniger als 100.000 Arbeitslosen in der BRD. Im April 2020 betrug die Arbeitslosenquote 5,8 %, die Unterbeschäftigungsquote 7,5 %. Als Arbeitslose galten 2,6 Mio. Personen. Die „Unterbeschäftigung“ lag bei 3,5 Mio. Menschen, weil diejenigen dazu gerechnet werden, die in Fördermaßnahmen u.ä. (ohne Kurzarbeit) sind.[202]

Enzo Weber vom „Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung“ der BfA (Bundesagentur für Arbeit) hat gezeigt, dass ab den 1970er Jahren nach jedem Konjunktureinbruch (z.B. Ölkrise) die Arbeitslosenquote nicht mehr den alten, niedrigeren Stand erreichte.

> „Stattdessen haben sich Forschungsergebnissen zufolge aber im Laufe eines Jahres fast zwei Drittel dieser konjunkturellen in strukturelle Arbeitslosigkeit gewandelt. Arbeitslosigkeit, die eigentlich nur einer vorübergehenden Konjunkturschwäche geschuldet war, hat sich verfestigt.“[203]

Wer einmal draußen ist, findet im heutigen System schwer zurück. Das liegt am Wandel der Arbeit, an den Betroffenen und der erfolglosen BfA.

Betrachten wir die Arbeitslosen selbst, erkennen wir nämlich einen weiteren entscheidenden Unterschied. In den 1960er Jahren hatten fast alle Arbeitssuchenden eine abgeschlossene Berufsausbildung. Nach dem „Zensus 2011 bis 2013“[204] herrschte Aufregung. Die Bild-Zeitung

---

[201] Handelsblatt, 19.03.2019

[202] https://statistik.arbeitsagentur.de/Navigation/Statistik/Statistik-nach-Themen/Arbeitsmarkt-im-Ueberblick/Arbeitsmarkt-im-Ueberblick-Nav.html abgerufen und Stand April 2020

[203] Handelsblatt, 13.07.2020 (Gastkommentar)

[204] Registergestützte Volkszählung: www.zensus2011.de

titelte: *„Die Wahrheit über Deutschland – 26,6 Prozent haben keinen Berufsabschluss“* Dazu schrieb das Handelsblatt:

> „Fast 1,5 Millionen Menschen zwischen 20 und 29 Jahren haben in Deutschland keinen Berufsabschluss und befinden sich auch nicht mehr in Qualifizierungsmaßnahmen. 46 % davon haben einen Migrationshintergrund. Das geht aus einer Antwort der Bundesregierung auf eine Anfrage der SPD-Fraktion hervor. Unter den 1,484 Millionen ungelernten jungen Menschen sind 729.000 Frauen.“[205]

Hier haben wir eine Erscheinung, auf die Hans-Werner Sinn schon 2005 hingewiesen hat. Immer mehr Arbeitnehmer verlassen sich auf den Sozialstaat (Abfindungen, Kündigungsschutz, Frührente, Hartz IV u.a.). Immer mehr Unternehmer verlassen sich auf Niedriglöhne und Billigarbeiter aus aller Welt. Sie vernachlässigen die Personalentwicklung.[206] Der Parteienstaat schaut tatenlos zu. Die Neoliberalen warten auf die „unsichtbare Hand“, die den „Markt für Arbeit“ von selbst ins Optimum steuern soll; es aber einfach nicht tut.

Die Entwicklung begann schon Anfang der 1960er Jahre. In Deutschland gab es mehr Arbeit als Arbeitskräfte. In schneller Folge kam es zu Anwerbeabkommen mit Spanien und Griechenland (1960), der Türkei (1961), Marokko (1963) und sogar Südkorea (1963). Der erste Wirtschaftsabschwung 1966/67 ließ die Anwerbung zurückgehen. Mit dem Ölschock kam es 1973 zum Anwerbestopp. Willi Brandt sagte als Bundeskanzler seinerzeit: „Das ist keine feindselige Haltung gegen ausländische Arbeitnehmer. Aber wir müssen in einer solchen Situation natürlich zuerst an unsere Landsleute denken.“

Dabei handelte es sich immer um „Gastarbeiter“. Sie sollten in Deutschland eine Zeit lang gut verdienen. „Für ein Häusle daheim sparen“, hieß es. Doch dann sollten sie zurück in ihre Heimat. „Der Aufenthalt von Ausländern ist ein vorübergehender“, hieß es im gesamten Ausländerrecht.[207] Doch die Ausländer blieben.

Altbundeskanzler Helmut Schmidt hat öfter betont, dass die Gastarbeiteranwerbung einer der großen politischen Fehler war. Er wies dabei u.a. auf die großen kulturellen, gesellschaftlichen und politischen

---

[205] Handelsblatt, 26.04.2011

[206] Hans-Werner Sinn, Barsa-Ökonomie, Deutschland – Exportweltmeister oder Schlusslicht? Berlin 2005, S. 18

[207] z. B. Einbürgerungsrichtlinien 1971

Folgen hin (z.B. Parallelgesellschaften).[208] Einige sagten schon damals: „Die Maschinen müssen zu den Menschen wandern, nicht umgekehrt.“ Die Ford-Werke Köln hätten in der Türkei gebaut werden müssen. Dann hätten dort auch Handwerker und KMU sich als Zulieferer entwickeln können. Das wäre eine echte Hilfe für die Türkei und die Türken gewesen.[209] Das zeigen z.B. die Skoda-Werke in Tschechien; um sie herum sind rege Wirtschaftszentren entstanden.

Die Entwicklung war früh abzusehen und verschärfte sich ständig. Bei einem Besuch der baden-württembergischen Sozialministerin Annemarie Griesinger Anfang der 1980er Jahre sagte ich zu ihr: „Frau Minister, gerade ist unsere Arbeiterschaft einigermaßen wohlhabend und im Mittelstand angekommen. Doch nun importieren wir mit den Gastarbeitern eine neue Unterschicht.“ Sie schaute mich erstaunt an und sagte: „So habe ich das noch gar nicht gesehen!“

Damals schickte das baden-württembergische Wirtschaftsministerium uns eine Besuchergruppe von 50 japanischen Mittelstandsunternehmern ins Landratsamt. Ich hatte unseren Landkreis und insbesondere seine mittelständisch geprägte Wirtschaft vorzustellen. Bei der Einführung erwähnte ich auch die Zahl von damals 2 Millionen Arbeitslosen und dann die 2 Millionen Gastarbeiter. Da meldete sich ein Japaner und meinte erstaunt: „Wie kommt das? Sie haben 2 Millionen Arbeitslose und trotzdem 2 Millionen Gastarbeiter?“ Eine Antwort, die den Mann überzeugte, konnte ich nicht geben. Denn die meisten Arbeitslosen wären für die Gastarbeiter-Jobs nämlich geeignet gewesen.

Hier ist an Hans-Werner Sinn zu erinnern: „Die Unternehmer importieren Billigarbeiter. Die deutschen Arbeitnehmer verlassen sich auf den Sozialstaat. Und niemanden interessiert das.“ Denn das „sozio-kulturelle Existenzminimum“, das jedem Sozialhilfeempfänger zusteht, war so hoch, dass Arbeitnehmer mit gleichem Einkommen bereits Lohnsteuer zahlen mussten.[210] Wir bezahlen auch heute Millionen Menschen, die nicht arbeiten, so gut wie Arbeitnehmer in unteren Lohngruppen.

---

[208] Vgl. Schmidt im Maischberger-Interview: https://www.youtube.com/watch?v=5TEWQGD6wB0 abgerufen 4/2020 - https://www.youtube.com/watch?v=DN27KEVGHpk abgerufen 1/2021

[209] Unsere Trauzeugin Marina, eine Slowenin, besuchte damals die Ford-Werke in Köln. Sie war entsetzt: „Wie die Affen müssen die Menschen zwischen den Maschinen und Bauteilen herumklettern und -krabbeln.“

[210] Das Bundesverfassungsgericht hat dies dann für verfassungswidrig erklärt. Die Bundesregierung hat sich für diese Erkenntnis und diesen Hinweis beim Gericht ausdrücklich bedankt. So werden politische Fehler kaschiert.

Hans Werner Sinn empfiehlt in seiner „Barsa-Ökonomie“ für Deutschland Lohnsenkungen bis auf ein international wettbewerbsfähiges Niveau. Das widerspricht völlig unserem strategischen Ziel „Wohlstand und Mittelstand für alle“. Es ist aus dieser Sicht falsch; es ist Neoliberalismus. Billigarbeit sei die Lösung, meinen irrigerweise auch Wirtschaftsbosse.

Billige Arbeitskräfte sind keine Treiber für wirtschaftliches Wachstum. Als der Daimler-Chef Zetsche 2015 meinte, die Masseneinwanderung könne ein neues Wirtschafswunder auslösen,[211] sagte Hans-Werner Sinn nur trocken: „Er will eben billige Fließbandarbeiter.“ Diese drücken aber nicht nur die Löhne, sie verhindern auch, dass neue kostensparende Fertigungsmethoden eingeführt werden. Billigarbeiter sind nur kurzfristig billiger. Sie sind kein Anreiz für eine „Industrie 4.0“, also die digital voll vernetzte Fabrik. Länder, die nicht auf Billigarbeit setzen, haben längerfristig Wettbewerbsvorteile. Das merkte z.B. Singapur.

Singapur feierte 2015 seine 50-jährige Unabhängigkeit. Doch das Fest war mit Nachdenklichkeit und Wermutstropfen verbunden. Das Wirtschaftswachstum vergangener Zeiten war vorbei. Die Kluft zwischen Reich und Arm wurde immer größer. Es wurde nach den Gründen gesucht. Regierungschef Lee erkannte: Der richtige Weg in die Zukunft ist mehr Automatisierung, weniger billige Arbeitskräfte und eine deutlich höhere Produktivität. Die Gesellschaft Singapurs ist zudem tief gespalten. Jede siebte Familie hat weniger als 1.000 Euro im Monat – viel zu wenig für eine der teuersten Städte der Welt.

Hauptgrund für die hohe Ungleichheit ist Singapurs bisheriges Wachstumsmodell. Es fußte zu großen Teilen auf einer ständigen Zuwanderung billiger Arbeiter. Im Jahr 2000 stellten ausländische Beschäftigte noch 28 Prozent der Erwerbstätigen, mittlerweile sind es rund 38 Prozent, insgesamt über 1,3 Millionen Beschäftigte. Ein großer Teil von ihnen arbeitet im Niedriglohnsektor.

Die größte Sorge des Regierungschefs waren aber wie oft die Wahlen.

> „Auf dem Parteitag im Dezember sprach Lee sogar vom drohenden Machtverlust bei den nächsten Wahlen, die voraussichtlich dieses Jahr [2015] oder 2016 anstehen. Dem Land stehe ein „todernster Wahlkampf" bevor. Lee

[211] *www.faz.net, 15.09.2015*

> will seine Partei vor einer Schmach wie bei der letzten Parlamentswahl 2011 bewahren, als sie das schlechteste Ergebnis seit 1965 erzielte.“[212]

Lee steuerte daraufhin um und gewann die Wahlen.

Im Interview wurde Beh, Chef der Investmentagentur Singapur, gefragt:

> *Handelsblatt:* „Singapur hat den Zuzug billiger Arbeitskräfte gestoppt. Warum?“
>
> *Beh:* „Wir müssen darauf achten, dass diese Arbeitskräfte auch vom Markt absorbiert werden und die Gesellschaft den Zuzug verkraftet. … Wir setzen jetzt auf qualitativen Wandel, auf die Transformation bereits bei uns ansässiger Firmen hin zu mehr Innovation und höherer Produktivität.“[213]

Ergebnis: Billigarbeiter sind in reichen Ländern eine Technologiebremse. Sie schwächen nicht nur den Ansporn zu Rationalisierungen, sondern auch Erfindungen und Neurungen. Die Wettbewerbsfähigkeit nimmt ab. Gleichzeitig geht die Schere zwischen Arm und Reich immer weiter auf. Auch in bisher reichen Ländern sinkt das Lohnniveau. Die Sozialausgaben steigen zusätzlich durch die Zuwanderung in die Sozialsysteme. Dadurch müssen die Steuern steigen. Der Mittelstand schmilzt. Fast alle verlieren – außer den Superreichen in Steueroasen.

Dazu kommt noch etwas, auf das Hans-Werner Sinn verweist. Ein eingewanderter Flüchtling kostet nach Berechnungen des Volkswirts Bernd Raffelhüschen den Sozialstaat während seiner Lebenszeit per Saldo 450.000 Euro, auch wenn er arbeitet. Denn die unteren Einkommensgruppen zahlen weniger Steuern und Sozialabgaben. Sie erhalten mehr öffentliche und soziale Leistungen als ihrem Steuer- und Abgabenaufkommen entspricht. Durch ihre Beiträge werden die Renten, Krankenversicherungen u.a. nicht sicherer, sondern schlechter.[214]

Das begann schon mit den „Gastarbeitern“, was weder die Politik noch die Wirtschaft wahrhaben will. Gastarbeiter sind bis heute in hohem Maß von Altersarmut bedroht. So heißt es im NDV [= Nachrichtendienst des Deutschen Verein für öffentliche und private Fürsorge e.V.][215]:

> „Betrachtet man die Armutsgefährdung der Bevölkerung 65 Jahre und älter, dann waren im Jahr 2014 13% der Älteren ohne Migrationshintergrund und 32

[212] Handelsblatt, 05.02.2015
[213] Handelsblatt, 05.02.2015
[214] Handelsblatt, 28.06.2016
[215] Der „Deutsche Verein“ ist unser maßgeblicher Verband für Sozialpolitik. Ich bin Mitglied.

> % der Älteren mit Migrationshintergrund armutsgefährdet. … Von den ehemaligen „Gastarbeitern“ waren 41 % armutsgefährdet.“[216]

Nicht einmal bei der ersten Einwanderungswelle (Gastarbeiter) ist die Eingliederung in den Mittelstand gelungen. Nur das wäre eine vollwertige „Integration“ in einen Bürgerstaat, der keine Armut und Unterschicht, sondern „Wohlstand für alle“ will.

Hans-Werner Sinn zeigt, dass es einen großen Wanderungsdruck auch aus den armen EU-Ländern in die besseren Sozialstaaten der EU gibt. Letztere müssen dann irgendwann ihre Leistungen zurückschrauben, es kommt bei den Sozialsystemen zu einer „Spirale nach unten“.[217] Gleichzeitig wächst der Steuerdruck auf die noch leistungsfähige Mittelschicht, die ebenfalls ärmer wird.[218] Nur Große und Reiche können sich in Steueroasen der Besteuerung und Abgabenlast entziehen.

Dazu passt die Aussicht auf eine ***2/3-Gesellschaft***. Danach wäre 1/3 unserer Bürger angeblich zu dumm für einen modernen Arbeitsplatz.

Peter Glotz, Vordenker der SPD, sagte es so:

> „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.“[219]

Glotz meinte, es sei die traurige Pflicht eines Politikers, dem Volk zu erklären, wie unfähig doch ein Drittel der Bevölkerung sei; nur zwei Drittel würden gebraucht. Das führte zum politischen Schlagwort von der 2/3-Gesellshaft.

Und diese irrigen Vorstellungen bestimmten schon damals und bis heute in einigen Bundesländern die Schulpolitik. Gerade in linken Kreisen hatte man sich darauf eingeschossen. Von einem neuen „Prekariat“ wurde und wird gesprochen. Das sind Leute, die in wirtschaftlich ganz unsicheren, eben „prekären“ Verhältnissen leben müssen. Die Schulbildung soll danach ausgerichtet werden. So kam 1995, also ein Jahr nach der Rede

---

[216] NDV (Nachrichten des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge) 11/2017, S. 508 ff, Peter Schimany, Hürrem Tezca-Güntekin, Rückkehr oder Verbleib älterer Migranten und Migrantinnen - Implikationen für die gesundheitliche und pflegerische Versorgung

[217] Hans-Werner Sinn, Der schwarze Juni – Brexit, Flüchtlingswelle, Euro-Desaster – wie die Neugründung Europas gelingt, Freiburg i. Br. 2016, S. 123 ff

[218] Daniel Goffart, Das Ende der Mittelschicht - Abschied von einem deutschen Erfolgsmodell, Berlin 2019

[219] Peter Glotz, Eine Kultur des Wandels schaffen, Speyerer Vorträge, Heft 29, Speyer 1994, S. 16

von Peter Glotz, eine große SPD-„Denkschrift“ für die Schulbildung in NRW auf den Büchermarkt.[220]

Zur Bildungspolitik der Zukunft heißt es dort wörtlich:

> „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 Erwerbsleben verlassen – 20 bis 30 % eines Altersjahrgangs – und der zunehmenden Zahl von Jugendlichen mit höheren Bildungsabschlüssen. In Deutschland haben 10 bis 14 % der Beschäftigten unter 25 Jahren keine Berufsausbildung, häufig auch nicht den Hauptschulabschluss.“[221]

Wir wollen und brauchen kein Prekariat, kein Proletariat, keine Armut. Finnland, die Schweiz, auch Taiwan u.a. zeigen, dass fast alle jungen Menschen (dort 95 bis 97 %) zu einem mittleren Schul- und einem zeitgemäßen Berufsabschluss fähig sind.

Noch erstaunlicher, ja ärgerlicher sind die Schlüsse der Kommission und dann der Politiker: Die Schule habe die Aufgabe, den jungen Menschen beizubringen, wie sie ohne Arbeit auch glücklich leben können.[222] Denn es wird „bis weit über die Jahrtausendwende hinaus mit einer anhaltend hohen Arbeitslosigkeit gerechnet“.

Gleichzeitig erwartet die Kommission im gleichen Bericht eine anhaltend hohe Zuwanderung, weil *„ohne die Zuwanderung von Ausländern und Aussiedlern im heute oder demnächst arbeitsfähigen Alter weder der Arbeitskräftebedarf langfristig gedeckt noch das System der sozialen Sicherung vor einer ernsten Krise bewahrt werden kann.“* Wie passt das zusammen? Ganz einfach: Arbeit, auf die ihr Prekariat keine Lust hat, sollen Zuwanderer machen. Billigarbeit: ja, aber für die Anderen.

Heute fehlen bei uns nicht nur Hochtechniker, sondern vor allem auch Handwerker. Die Politiker sehen immer nur naheliegende Ausschnitte der Wirklichkeit. Dem Handwerk wird seit Beginn der Industrialisierung

---

[220] „Denkschrift der Kommission ‚Zukunft der Bildung – Schule der Zukunft‘ beim Ministerpräsidenten des Landes Nordrhein-Westfalen“ [war Johannes Rau, SPD], Neuwied 1995, 350 Seiten

[221] „Denkschrift“, a.a.O., S. 48 ff

[222] Wörtlich in der Denkschrift: „Gleichwohl kann sie [= Schule] sich nicht der Verantwortung entziehen, Fähigkeiten zu vermitteln, die es den Menschen ermöglichen, auch Zeiten der Nichtbeschäftigung – im Sinne von Erwerbsarbeit – produktiv zu nutzen. Dabei wird sich schulische Bildung auch mit der Frage auseinandersetzen müssen, welche spezifischen Qualifikationen und Kompetenzen für ein Leben benötigt werden, das – zumindest zeitweise mehr oder weniger gewollt – nicht auf Erwerbsarbeit zentriert ist.“ S. 48 ff.

der Untergang vorhergesagt. Doch es lebt immer noch, ist eine wertvolle, unterschätzte und unverzichtbare Säule unserer Volkswirtschaft.

Der Irrglaube ist Neoliberalismus kombiniert mit Neosozialismus und einem Menschenbild, das menschenverachtend ist. Deswegen wollen wir jetzt einen vernünftigen Gewerkschaftler zu Wort kommen lassen. Berthold Huber[223] forderte einen „Kurswechsel für ein gutes Leben“ und suchte „Wege zu einer solidarischen Gesellschaft“.[224] Es schreibt:

> „Insofern müsste es heute um grundsätzliche Alternativen zum Neoliberalismus, eine demokratische Neuordnung der Globalisierung, eine wirksame Regulierung der internationalen Finanzmärkte, eine gerechte Verteilung von Wohlstand und einen sozial-ökologisch nachhaltigen Entwicklungspfad gehen.“[225]
>
> Die „gesellschaftlichen Verhältnisse müssen so beschaffen sein, dass die Menschen ihre Potenziale frei entwickeln können.“ (S. 19) „Ein gutes Leben ist ohne gute Arbeit in all seinen Facetten nicht möglich.“ (S. 21) Und Huber zieht gegen die „Billigstrategie“ und den „säkularen Trend zur Prekarisierung“ zu Felde. (S. 24)

Das entspricht den Vorstellungen und Zielen unseres Bürgerstaats und der „Sozialen Volkswirtschaft“.[226]

Der Umbau der BfA zur DUA ist dazu ein wichtiger Baustein und hat einen weiteren Vorteil. Im Endausbau dieser Einrichtung darf es keine Arbeitslosen mehr geben. Denn die dualen Umschulungen sind echte Beschäftigungsverhältnisse. Dort werden Löhne, verkürzt um ein Ausbildungsentgelt gezahlt. Die sonstigen Einkommens- und Vermögensverhältnisse müssen dabei dann unangetastet bleiben.

Heute müssen Hartz-IV-Empfänger nachweisen, dass sie kein Einkommen, kein Vermögen und keine Hilfen von Angehörigen haben. Als nun Syrienflüchtlinge genauso behandelt werden sollten, gab es einen Aufschrei der Pro-Asyl-Leute. Die Schweiz und Dänemark, wo das sofort umgesetzt wurde, sind als unmenschlich im Internet beschimpft worden. Die armen Menschen hatten daheim alles verkauft, ihre Ersparnisse für einen Neuanfang zusammengekratzt. Und nun sollten

---

[223] War Vorsitzender der IG Metall, mit über 2,2 Millionen Mitgliedern die weltweit größte Gewerkschaft. Huber genießt über die Gewerkschaften hinaus hohes Ansehen.

[224] Berthold Huber, Kurswechsel für ein gutes Leben, Wege zu einer solidarischen Gesellschaft, Frankfurt 2013

[225] Berthold Huber, Kurswechsel, a.a.O., S. 11

[226] G. Pfreundschuh, Kampf der Wirtschaftssysteme, „4. Von der Sozialen Markt- zur Sozialen Volkswirtschaft“, a.a.O., S. 41 ff

sie in Europa das alles abgeben, wenn sie zu den Sozialämtern oder Job-Centern gehen.

Die Begründung ist einfach und eigentlich auf der ganzen Welt so. Wer ohne Gegenleistung vom Staat und damit von den Steuerzahlern Geld will, muss erst nachweisen, dass er keines hat, also arbeits- *und* vermögenslos ist.

Wenn wir aber in Not geratenen Bürgern das Wenige wegnehmen, das sie noch haben, dann wird ihr Aufstieg in den Mittelstand unmöglich. An die Stelle von Hartz IV, einer Art von Sozialhilfe, müssen Beschäftigung mit Umschulung bei der DUA treten.

Nun ist die lebenslange Beschäftigung aller Arbeitskräfte auf dem Stand von Fach- oder Führungskräfte durch den schnellen technischen und wirtschaftlichen Wandel ständig bedroht. Das ruft förmlich nach einer genossenschaftlichen, öffentlich-rechtlichen Lösung.

Zur Ehrenrettung der BfA muss ihre „Strategie 2025“ vorgestellt werden. Sie ist nach Jahren und z.T. heftiger Kritik erarbeitet, aber noch nicht operativ umgesetzt worden. Auf der Web-Seite der BfA lesen wir:

„Wo wir hin wollen – unsere Strategie 2025

Unsere Arbeitswelt verändert sich – und mit ihr die Art und Weise, wie wir für sie arbeiten. Auf die Herausforderungen der Zukunft antworten wir mit unserer Strategie 2025.

Fachkräfte für Unternehmen

In den kommenden 10 bis 20 Jahren stehen erheblich weniger Arbeitskräfte zur Verfügung: Viele Menschen werden in den Ruhestand gehen – gleichzeitig rücken nicht genügend jüngere Beschäftigte nach. Wir reagieren auf den demografischen Wandel, in dem wir **Arbeitgeber intensiv dabei unterstützen, Fachkräfte auszubilden oder zu gewinnen** – im Inland und, wo nötig, auch im Ausland.

Vernetzte Beratung für Jugendliche

Für junge Menschen soll der Übergang von der Schule in den Beruf möglichst reibungslos sein. Um sie dabei zu unterstützen, vernetzen wir uns noch intensiver mit Schulen und Unternehmen. Wer eine Ausbildung machen möchte, soll so früh wie möglich fachkundig beraten werden. Das leisten zum Beispiel die Jugendberufsagenturen, die wir vor wenigen Jahren eingeführt haben. Dieses Angebot bauen wir fortlaufend aus.

Ein Berufsleben lang gut beraten

Gesamtgesellschaftliche Entwicklungen wie die Digitalisierung oder die Auswirkungen des demografischen Wandels mit einer älter werdenden Bevölkerung verändern das Arbeitsleben jedes Einzelnen.

Die Anforderungen in Berufen ändern sich, neue Berufe entstehen und andere fallen weg. Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer wechseln häufiger die Stelle oder Tätigkeit als früher. Darum setzen wir verstärkt auf eine **individuelle Berufsberatung**, die neben Arbeitslosigkeit auch **alle anderen Phasen des Arbeitslebens** abdeckt

Chancen für Benachteiligte

Menschen, die am Arbeitsmarkt benachteiligt sind, haben häufig auch Probleme, am gesellschaftlichen Leben teilzunehmen. Wir möchten ihre Teilhabe an der Gesellschaft stärken. Je nachdem, welchen Bedarf die oder der Einzelne hat, vermitteln wir in Arbeit, beraten oder unterstützen wir dabei, sich zu qualifizieren.

Dabei haben wir den **ganzen Menschen im Blick** und arbeiten mit anderen Institutionen zusammen, wenn das hilft, Probleme zu bewältigen."[227]

Der Ansatz geht in die richtige Richtung. – *Doch Beraten genügt nicht, gezielte Umschulung ist die Aufgabe!* Mit der heutigen BfA und ihrer Aufbau- und Ablauforganisation wird die „Strategie 2025" kaum ein Erfolg. Die BfA muss umgebaut werden. Viele, vor allem jene, die dort arbeiten, können sich das nicht vorstellen.

Wir müssen daher noch tiefer einsteigen und vor allem genauer über die Ziele und die operative Umsetzung, d.h. die Wege zu den Zielen, nachdenken. Denn wir brauchen nicht mehr „Beratung", die viele nicht wahrnehmen. Erforderlich ist eine gute Schulung und Begleitung bis zum Erfolg und vor allem eine genaue Ergebnis- und Erfolgsmessung. Heute verkaufen Politiker und Parteien samt ihrer Bürokratie „Ziele" als „Ergebnisse". Nach Jahren stellen wir fest, es hat sich kaum etwas geändert. Erfolge sind erreichte Ziele; zu oft stehen wir vor Misserfolgen.

Schauen wir jetzt zuerst genauer auf die Ziele und Grundsätze der DUA und danach auf Vorgehensweise bei einer dualen Umschulung.

[227] https://www.arbeitsagentur.de/ueber-uns/wir-bringen-sie-weiter abgerufen: 29.06.2020

4.2 Ziele und Grundsätze der DUA

Die Ziele der DUA leiten sich aus den obersten strategischen Zielen des Bürgerstaats und der Sozialen Volkswirtschaft ab.[228] Dazu gehört u.a.:

Das Ziel „Mittelstand für alle" mit weiteren Unterzielen:

1. *Mittlerer Schulabschluss als Erfolg der Schulpflicht,*
2. *Berufsabschluss als Erfolg der Ausbildungspflicht,*
3. *Arbeit für alle als Erfolg von DUA und allgemeiner Dienstpflicht,*
4. *Vermögen für alle als Erfolg der Sozialen Volkswirtschaft.*

Daraus und aus der Ausgangslage folgen die Grundsätze für die DUA:

1. *Vorrang der Umschulung vor schneller Vermittlung,*
2. *Erwerb anerkannter Berufs- und Fortbildungsabschlüsse,*
3. *echte, dauerhafte Eingliederung gem. Befähigung und Neigung,*
4. *Arbeit für alle.*[229]

Eine gut organisierte, wirkungsvoll arbeitende DUA müsste zusammen mit der Wirtschaft diese Aufträge ausführen können.

Die rund 100.000 Frauen und Männer in der BfA sollten nicht Statistiken und Theorien bearbeiten, sondern aktiv umschulen und die Vermittlung begleiten. Dann könnten auch Langzeitarbeitslose durch Üben und Tun berufstauglich werden. Denn bei 1 Mio. Langzeitarbeitslosen kommen auf jeden der 100 Tsd. BfA-Mitarbeiter ganze 10 Langzeitarbeitslose. Und es sind 20 Fälle je BfA-Mitarbeiter, wenn wir von 2 Mio. Arbeitslosen ausgehen. In der BfA wird ganz viel gemacht und gewerkelt; um den einzelnen Arbeitslosen kümmern sich die Wenigsten im „Koloss für Arbeit" (FAZ).[230] Nötig ist eine Wendung weg von der Theorie hin zur aktiven, operativen Umsetzung, zur unmittelbaren Hilfe und zur Arbeit mit dem einzelnen Arbeitslosen.

Noch ein Vergleich ist hier einzufügen. Das 100.000-Mann-Heer, die Reichswehr, war ganz auf Ausbildung und Einsatz ausgerichtet. Jeder Gefreite, also Mannschaftsdienstgrad, war zum Unterführer und somit zum Ausbilder befähigt. Auch sonst waren alle in der jeweils

[228] Vgl. oben: „1. Ausgangslage"

[229] In diesem Sinn auch „Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge": z.B. Matthias Knuth, Vorschläge für eine solidarische und sozial-investive Arbeitsmarktpolitik in: NDV 11/2007, S. 513 ff.

[230] So auch die sehr kritischen Artikel zur BfA: FAZ, 14.03.2015 / Spiegel online 26.03.2018: „Agentur für Arbeit: Viel Stress, viel Bürokratie und wenig Hilfe für die Arbeitslosen"

nächsthöheren Verwendung ausgebildet. So konnte in kürzester Zeit aus dem 100.000-Mann-Heer eine Mehr-Millionen-Armee aufwachsen, die schließlich 6,2 Mio. Mann umfasste. Dabei wurden viele zügig und zielgerichtet zu Panzerfahrern und Funkern, zu Pionieren und Fliegern, Artilleristen usw. Theorien und Statistiken wurden nur ganz spärlich und zweckdienlich verwendet. Auf die Befähigung der Soldaten kam es an. Und die wurde durch Üben, Üben und nochmals Üben erreicht!

Der Weg zu den Zielen erfordert somit eine andere Art des Lernens, der Organisation und Bezahlung. Wer arbeitslos wird, muss sofort in ein Arbeitsverhältnis zur Umschulung bei der DUA kommen. Arbeitslose wie heute darf es nicht mehr geben, höchstens Kranke und Behinderte. Für sie sind die Sozialversicherungen zuständig.

Wilhelm Röpke, ein Vater der Sozialen Marktwirtschaft, sagte richtig:

> „Wir orientieren uns nur dann richtig, wenn wir uns jeden Arbeitslosen als einen Mann vorstellen, der sich auf dem Wege von einer wirtschaftlich unhaltbar gewordenen Beschäftigung zu einer wirtschaftlich haltbaren befindet.“[231]

„Wir können nicht Millionen bezahlen, wie wenn sie arbeiten würden, obwohl sie nicht arbeiten.“ (Hans-Werner Sinn) Bezahlen wir sie fürs Lernen durch Arbeiten! Dann fallen auch alle Einkommens- und Vermögensprüfungen weg, die den Armen das Letzte nehmen – ihren Aufstieg in den Mittelstand vollends verhindern.

Das ist eine echte Alternative zum bedingungslosen Grundeinkommen. Denn dieses lässt die Menschen weiter in der Lage, nicht gebraucht zu werden. Jeder wird im Bürgerstaat als wertvolles Mitglied gebraucht.

Das Ziel ist, alle Bürger zu Fach- oder Führungskräften auszubilden oder dazu umzuschulen. Sie sollen die Gewissheit haben, in ihrer Heimatregion mit Familie und Eigenheim, mit Arbeit und sozialer Sicherheit leben zu können.[232] Genau das wollte auch Ludwig Erhard.

Dabei sind **Fachkräfte so wichtig wie Führungskräfte.** Es ist falsch, die Fachkräfte auf der Ausführungsebene zu vernachlässigen und nur von „den klügsten Köpfen“ ganz oben zu reden. Die Gewähr für Qualität

---

[231] Wilhelm Röpke, Civitas Humana, Grundfragen der Gesellschafts- und Wirtschaftsreform, Zürich 1944, S. 349 (geschrieben im Genfer Exil während des Dritten Reichs), 2. Aufl. Bern 1979, zitiert wird die 1. Aufl. (1944) – „Civitas Humana“ ist ein Klassiker der Sozialen Marktwirtschaft – und eine antikapitalistische Kampfschrift.

[232] Nirgends in Europa wohnen so wenige im eigenen Haus wie in Deutschland.

ist eine zuverlässige und fehlerfreie Herstellung. Nicht erst und nicht nur in der digital voll vernetzten Fabrik (Industrie 4.0) kommt es auf gut ausgebildete und verlässliche Fachkräfte an.

Die Überbezahlung der Top-Manager hängt mit ihrer Überbewertung zusammen. Viele, zu viele müssen gehen, weil sie erfolglos sind. Trotzdem erhalten sie hohe Abfindungen und finden meist neue Posten. Es ist eine Mär, bei ihnen handle es sich um die „klügsten Köpfe der Welt“. Es gibt viele, zu viele kluge Köpfe, die nicht entdeckt werden. Auch die DUA muss nach ihnen ständig suchen.

Fachkräfte sind auch die Forscher und Erfinder, die Chefärzte und Richter. Sie alle führen keine Gruppe oder Abteilung, sondern lösen Einzelfälle und Einzelaufgaben. Ebenso tragen die vielen Fachkräfte in den Werkhallen entscheidend zur Verbesserung der Produkte und der Produktion bei. Hier liegen die „Wurzeln unseres Wohlstands“.

Wir erleben heute eine Überbewertung der kurzfristigen Rendite (mit Verschleiß und Verschwendung), des Verkaufs und des Handels, kurz des Marketings, gegenüber der soliden Forschung, Erfindung und Fertigung. Ein gutes Beispiel für die Bedeutung von Letzterem sind unsere „Heimlichen Weltmeister“, oft Hidden Champions“ genannt.[233] Sie und die KMU sind das Rückgrat unserer Wirtschaft.[234]

Am Anfang steht die Erfindung (Invention). Sie muss als Neuerung (Innovation) zur Produktionsreife gebracht, dann hergestellt und im letzten Schritt vermarktet werden. Dabei überdenkt der Stratege von Anfang an den ganzen Ablauf vom Labor bis zum Verkauf. Deutschland hat viele Erfindungen gemacht und nicht in Neuerungen umgesetzt, allen voran den Rechner Z3, den ersten Computer von Konrad Zuse. Das war und ist das große Versagen unserer wirtschaftlichen und politischen **Führungskräfte.**

Die Mär von den „klügsten Köpfen der Welt“, die es zu gewinnen gilt, führt zu einer weiteren Fehlentwicklung. Die Wirtschaft fordert **weltweite Mobilität** und bietet dafür höchste **soziale Unsicherheit**. Viele, auch ich, kennen das hautnah aus dem engeren Familienkreis.

---

[233] Hermann Simon, Hidden Champions des 21. Jahrhunderts, Die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer, Frankfurt/M., 2007

[234] Wirtschaftswoche: Worum uns die Welt beneidet

Und die Studenten sowie Berufseinsteiger erkennen das auch. *„Amt statt Autoindustrie“* ist das Ergebnis einer groß angelegten Befragung der Beratungsgesellschaft EY (Ernst & Young) unter 2000 Studenten in Deutschland.[235] 26 % der Uni-Absolventen streben eine Beschäftigung im öffentlichen Dienst an. In die Autoindustrie zieht es nur 12 % Prozent, zu Banken wollen 6 %, zu Versicherungen nur 4 % Prozent.

> „Für zwei Drittel der Studierenden ist ein sicherer Job der wichtigste Faktor bei der Wahl des Arbeitgebers, zeigt die Umfrage. Es ist noch gar nicht so lange her, da ging es Nachwuchstalenten noch darum, möglichst viele Entscheidungen autonom zu treffen und eigene Ideen zu verwirklichen. …
>
> Gesamtwirtschaftlich beobachten Experten diese Entwicklung mit Sorge. ‚Deutschland lebt von der verarbeitenden Industrie, von pfiffigen Unternehmern, von Innovationen, die Arbeitsplätze schaffen. Das hat Deutschland reich gemacht – und nicht der öffentliche Dienst‘, sagt der Freiburger Finanzwissenschaftler Bernd Raffelhüschen.“ [236]

Tatsächlich finden nur 22 % der Studenten und Uni-Abgänger den öffentlichen Dienst attraktiv, die IT-Branche dagegen 56 %. Doch persönlich bevorzugen nur 20% die IT- und Software-Branche, die „sexy, aber nicht sicher“ ist. In einer „Welt in Unordnung“ ist diese Trendwende erklärlich. ‚Die Erfahrungen der Krise haben dazu geführt, dass Hochschulabsolventen bei der Berufswahl so sicherheitsorientiert sind wie nie zuvor‘, sagt EY-Personalexperte Oliver Simon.“ Dabei wollen Frauen (34 %) noch ausgeprägter als Männer (19 %) zum Staat.

Genau diese **Sicherheit**, aber auch die **Familienfreundlichkeit** muss die DUA gewährleisten. Niemand fällt ins Nichts! Und im staatlichen Bereich (Hochschulen, Forschung, Cyberwehr usw.) müssen für Zeiten einer Wirtschaftsflaute sinnvolle Auffangbeschäftigungen regional, d.h. flächendeckend, geplant und geschaffen werden. Die DUA kann sie dann gezielt, auf Zeit und zur Fortbildung besetzen.

[235] Handelsblatt, 11.112.2020, Karriere: Traumberuf Beamter, S. 50 f
[236] Handelsblatt, 11.112.2020, Karriere: Traumberuf Beamter, S. 50 f

4.3 Ablauf der Umschulung

Die Befähigungen und Neigungen der Arbeitssuchenden sind mit Bedarf und Nachfrage der Unternehmen nach Fach- und Führungskräften weit möglichst zur Deckung zu bringen. Derzeit gelingt das weder der BfA noch der Wirtschaft.

In den Jobcentern kennen die Vermittlerinnen ihre sog. Klienten (Arbeitssuchende) nur ungenügend. Die Firmenberater der Jobcentern wissen zu wenig über die Anforderungen bei den offenen Stellen. Und drittens muss ein Vermittler beides kennen, die Befähigung seines Arbeitsuchenden und die Anforderungen der offenen Stellen. Schon die personelle Trennung beider Aufgaben ist falsch. Schließlich sind die meisten Qualifizierungsmaßnahmen der vielen „freien Träger" für beide Seiten unpassend. Das erlebte ich eindrucksvoll bei Untersuchungen.

Es ist zu zeigen, wie es von Anfang an besser gemacht werden kann. Nur praxisnah und gemeinsam mit den Betrieben, das heißt dual, lässt sich die Aufgabe lösen.

Dabei muss jede Umschulung mit einer genauen und umfangreichen ***Eingangserhebung*** der Befähigungen und Neigungen des Umschülers beginnen. Dann sind die Arbeitsangebote der Wirtschaft, des öffentlichen Dienstes usw. zu besprechen. Diese genaue Gegenüberstellung von Angebot und Nachfrage samt erforderlichen Qualifikationen fehlt heute.

Außerdem sind persönliche und gesundheitliche Einstellungshemmnisse offen zu besprechen und zu therapieren. Die Eingangserhebung muss dem Umschüler seinen Fortbildungsbedarf zeigen, ihn von der Schulung samt Zielerreichung überzeugen. Sie darf nicht in Ton und Art obrigkeitlich, sondern muss bürgerstaatlich-partnerschaftlich sein. Das gemeinsame Ziel muss sein: *Vermittlung in wirtschaftlich notwendige Arbeit, die der Befähigung und Neigung des Arbeitnehmers entspricht.*

Dann folgt die ***duale Umschulung*** mit einem Wechsel von praktischer Arbeit und theoretischer Schulung. Dabei hat die Praxis, d.h. Lernen durch Tun und Arbeit, Vorrang. Praktisch begabte Menschen, auch Langzeitarbeitslose brauchen solche „arbeitsintegrativen Lernformen". Das ist „natürliches Lernen" durch Tun und Üben. Lernen heißt - wie

gesagt - aufgrund von Erfahrung sein Verhalten ändern".[237] Lernen ist nicht, theoretisches Wissen auswendig zu lernen oder nachzubeten.

Soweit keine privaten Unternehmen, Handwerksbetriebe u.dgl. zur Verfügung stehen, sind öffentliche Wirtschaftsunternehmen einzusetzen und ggf. einzurichten. Arbeit, die heute liegen bleibt, gibt es genug: im Denkmal- und Umweltschutz, in unansehnlichen Industriegebieten, im Wohnumfeld vieler Städte und Dörfer, in Pflege und Gesundheit usw.

In Teilbereichen können wir vorübergehend auch einen „sozialen Arbeitsmarkt" einrichten. Sozial heißt, dass die Schulung in nicht-betrieblichen, sozialstaatlichen Arbeitsbeschaffungen erfolgt. Dabei sind nicht nur sog. soziale Tätigkeiten wie Hilfen für Menschen, sondern Arbeiten aller Art anzubieten, zu beschaffen. In diesem „sozialen Arbeitsmarkt" sind sowohl Fach- als auch Führungskräfte zu schulen. Eine Verknüpfung mit dem Friedensheer (siehe unten) ist denkbar und sinnvoll. Die Theorie, dass ein Drittel der Deutschen für moderne Arbeit zu dumm sei, muss widerlegt werden.

Nur im Rahmen dieser Umschulungen kann es zu befristeter, der Umschulung dienender Leiharbeit kommen. Die DUA leiht dann ihre Umschüler an Unternehmen zur praktischen Arbeit aus. Sie bestimmt die Bedingungen und die Dauer. Private Leiharbeit ist systembedingt nicht mehr nötig. Damit entfallen die „prekären Arbeitsverhältnisse".

Gleichzeitig muss erleichtert werden, dass wirtschaftlich unhaltbar gewordene Arbeit durch betriebsbedingte Kündigungen abgeschafft wird (historisches Beispiel für falschen Kündigungsschutz: der Heizer auf der E-Lok in Großbritannien). Heute finden nur „Investoren" (Hedgefonds u.a.) Mittel und Weg zur „Sanierung" mit volkswirtschaftlich schädlichen Mitteln: „Verschlankung" und „Zerschlagung" von Unternehmen.

Ziel der Umschulung sind vollwertige und nützliche Berufsabschlüsse sowie zufriedene Arbeitnehmer und Arbeitgeber. In der schnelllebigen Wirtschaft des 21. Jahrhunderts ist es noch entscheidender, dass die richtige Fach- oder Führungskraft den richtigen Arbeitsplatz besetzt.

[237] Karl Popper und John Eccles, Das Ich und sein Gehirn, München / Zürich 1982, S. 144 ff., 505 ff.

4.4 Duale Umschulung für Fachkräfte

Von „1. Ausgangslage“ wissen wir, dass die Frage der Finanzierung für zwei bis drei Mio. Arbeitssuchende bzw. Umschüler zuerst gestellt wird. Denn die Umschüler sind bei der DUA fest anzustellen. Doch ein Blick in die Sozialhaushalte von BfA, Bund, Ländern und Kommunen kann jeden überzeugen: Es geht finanziell sogar leicht. Und die BfA hat genügend Personal zur Führung, Beratung und (!) Begleitung der Umschüler.

Entscheidend ist die Zusammenarbeit von Umschüler, Unternehmer und DUA-Begleiter im dualen System. Dual heißt auch, dass die DUA geeignete Vor- und Probearbeit sowie gezielte Schulungseinheiten bzw. überbetriebliche Lehrgänge zur Verfügung stellt.

Das kenne ich von meinem Wehrdienst. Für jede neue Verwendung gibt es einen Lehrgang (z.B. Schirrmeister-, Rechnungsführer-Lehrgang usw.). Nur in Verwaltung und Wirtschaft werden die Leute oft einfach „ins kalte Wasser geworfen“. Daher kommt die erhebliche Angst vor neuen Posten und unbekannten Aufgaben.

Eine besondere Beachtung und Begleitung brauchen Berufseinsteiger; der Übergang aus Schule bzw. Universität ist oft schwierig. Das erlebt die Jugendhilfe täglich. Auch die heute 100 Tsd. Arbeit suchenden Akademiker sind ein Beispiel. Weiter sind ältere Arbeitnehmer zu wenig geschätzte Wissensträger. Sie brauchen keine Frührente, sondern alters-, neigungs- und begabungsgerechte Arbeit. Schließlich muss die DUA die Langzeitarbeitslosigkeit beseitigen. „Generationen von Hartz-IV-Empfängern“ wie in manchen Familien darf es nicht mehr geben.

4.4.1 Die Lage bei den Fachkräften

Die Ausgangslage ist gar nicht so schlecht. Die BfA hat wie gesagt viel Geld (2020, Haushalt von 36,6 Mrd. Euro) und 100.000 Mitarbeiter. Doch klare Ziele und Erfolgskontrollen, wirksame Lehr- und Lernmethoden sowie eine ganz auf Ergebnisse ausgerichtete Organisation fehlen.

Stellen wir uns doch einmal vor, in einem großen Krankenhaus würden sich alle Ärzte und Krankenschwestern nicht um die Kranken, sondern nur um die Verwaltung, um Statistiken und Theorien kümmern.

Uns sollten weder die Zahl der Mitarbeiter noch das Budget stören, sondern die Ergebnisse. *„Statt den Arbeitsmarkt politisch im Ist-Zustand zu verwalten, sollte die BfA den Arbeitsmarkt nachhaltig entwickeln“,* meinen zu Recht Kritiker. *„Nur ein kleiner Teil der erfolgreichen Jobsuche kommt durch die Vermittlung der Arbeitsagenturen zustande“,* urteilt Karl Brenke vom Deutschen Institut für Wirtschaftsforschung (DIW). Er kritisiert zu Recht: „Mittlerweile wirbt sie [BfA] in aller Welt Fachkräfte für Deutschland an und führt Pilotprojekte bis nach Asien durch.“[238] Weltweit auf Reisen gehen, ist schöner, als daheim hart zu arbeiten und Zielvorgaben zu erfüllen. Die BfA ist neu zu erfinden.

Die nun folgenden Vorschläge beruhen weithin auf persönlichen Berufserfahrungen. Im Landratsamt gründeten wir in den 1990er Jahren die DIGENO (Dienstleistungs-Gesellschaft Neckar-Odenwald). Sie hat Arbeitssuchende in den 1. Arbeitsmarkt einzugliedern und dabei zu begleiten. Dann untersuchte ich als Leiter des STZ (Steinbeis-Transfer-Zentrum) Kommunales Management „Optionskreise“. Das sind Landkreise, die die Arbeitsvermittlung vollständig von der BfA übernahmen. (Sonst sind Job-Center Gemeinschaftseinrichtungen von Kreisen und BfA.) Die folgenden Vorschläge wurden dadurch möglich.

4.4.2 Organisationsverbesserungen

Das Ziel ist klar und ehrgeizig. Alle sollen als Fach- oder Führungskräfte arbeiten. Hartz IV war ein kleiner Schritt in die richtige Richtung. Das Modell muss weiterentwickelt werden. Es hatte von Anfang an einige Fehler. Im Folgenden schildere ich meine persönlichen Erfahrungen. Etwas, aber nicht allzu viel hat sich seither geändert.

Da war zuerst die ***Trennung von Geldleistungen und Vermittlung.*** Die Arbeitslosen wollten zuerst Geld sehen und bekamen es auch. Dann wurden sie zu einem Job-Vermittler geschickt, wo sie oft zögerlich, manche gar nicht auftauchten. Und nun begann der mühsame Verwaltungsweg der „Sanktionen“ bis vor die Sozialgerichte. Die Vermittler beschränkten sich oft darauf, dass in der Woche eine bestimmte Anzahl von Bewerbungen nachzugewiesen wurde. Die Fallzahlen der Vermittlerinnen waren auch zu hoch. Es ging nur um

[238] FAZ, 14.03.2015

schnelle Vermittlung, die „Umschulung“ kam kaum zur Sprache. Außerdem war die ärgerliche Sachbearbeitung „Vermittlung“ sehr unbeliebt. Wer konnte, bewarb sich weg.[239]

Dann war die ***Trennung*** der Sachbearbeitung in ***Arbeitssuchende*** und ***Unternehmen*** unzweckmäßig. Die Vermittler oder besser Begleiter müssen beides kennen: die Stärken und Schwächen des Arbeitsuchenden sowie die Anforderungen, die Vor- und Nachteile der offenen Arbeitsstellen. Dann können sie durch gezielte Schulungen und Hilfen die Bedürfnisse beider Seiten zur Deckung bringen. Das gilt für die Ebene **Fallsteuerung** (Ausführungsebene).

Die Führungsebenen müssen sich um die **Prozesssteuerung** kümmern. Gleichartige Fälle sind zu Fallgruppen zusammenzufassen. Das ist z.B. die Einteilung der Arbeitssuchenden gemäß ihrer Vorbildung, ihrer Branche und ihrer Nähe zum Arbeitsmarkt (Dauer der Arbeitslosigkeit).

Für diese Fallgruppen sind dann Eingliederungsabläufe, d.h. Prozesse zu erarbeiten, einzuführen und speziell geschulte Sachbearbeiterinnen einzusetzen. Die Erfolge und die Misserfolge der Arbeitsvermittlung sind in Berichtsbögen ***„Arbeitssuchende“*** abzubilden. Denn operative Steuerung ist Steuerung mit Zielen, Zeit und Zahlen (Z^3).

Spiegelbildlich sind Berichtsbögen ***„Arbeitsmarkt“*** zu erstellen. Darin sind aufgeschlüsselt nach Branchen und Qualifikationsanforderungen die offenen Stellen abzubilden. Der sorgfältige Vergleich der Berichtsbögen „Arbeitssuchende“ und „Arbeitsmarkt“ läßt erkennen, welche Angebot und Maßnahmen fehlen.

Ein **Schlüssel zur erfolgreichen Arbeitsvermittlung** ist**,** daß Angebote an praktischen und theoretischen Schulungen geschaffen und eingesetzt werden, um die Lücke zwischen Angebot und Nachfrage zunehmend zu schließen. (Man denke da an die gut ausgestatteten überbetrieblichen Ausbildungszentren für Lehrlinge.) Das ist ein erster Schritt.

Im Neckar-Odenwald-Kreis hatten wir schon vor der Hartz-IV-Reform ein vergleichbares System eingeführt. Wer Sozialhilfe wollte, weil er arbeitslos war, dem wurde gesagt: *„Wir haben für Sie Arbeit. Gehen Sie zur Digeno.*[240] *Dort hat man etwas für Sie.“* Rund 1/3 tauchte dann weder

[239] Das sind Erkenntnisse bei Untersuchungen der Arbeitsvermittlung in Option-Landkreisen.
[240] Digeno = Dienstleistungsgesellschaft Neckar-Odenwald = kreiseigene Beschäftigungs-GmbH

bei der Digeno noch beim Sozialamt wieder auf. Das waren die eingefleischten Schwarzarbeiter. (Auch dieses Problem kann eine DUA lösen, wie noch zu zeigen ist.)

Die Digeno konnte alle Arbeitssuchende mit Berufsabschluss und ohne Vermittlungshemmnisse (wie Langzeitarbeitslosigkeit, Alkohol, seelische Störungen u.ä.) in den 1. Arbeitsmarkt vermitteln. Vorgeschaltet wurden Probearbeiten und Einarbeitungen in Kreiseinrichtungen oder Praktika in Unternehmen. Wir wollten sehen, ob oder wo Hemmnisse vorlagen. So konnte die Digeno den Beteiligten (Arbeitsuchenden und Unternehmern) „offen, ehrlich und zuverlässig“ passende Angebote machen.

Wir ziehen daraus Schlüsse. Wer sich in einem Job-Center arbeitslos meldet, sollte sofort bei der DUA fest angestellt werden. Damit sind wir beim nächsten Ärgernis von Hartz IV. Viele, die zu einem **1-Euro-Job** geschickt wurden, streikten. „Für einen Euro arbeite ich nicht. Ich bin nicht so dumm, dass ich nur einen 1-Euro-Stundenlohn verdient hätte.“

Tatsächlich sieht die Welt ganz anders aus. Wenn alle Leistungen von Hartz IV zusammengerechnet werden, dann kommen oft ganz normale Löhne heraus. Es beginnt mit dem gewöhnlichen Geldbetrag zum Leben. Das ist der Warenkorb gemäß dem sozio-kulturellen Existenzminimum. Darin ist alles, was zu einem sozialverträglichen, unserer Kultur entsprechenden Leben gehört (z.B. auch Zeitungen, Kinobesuche). Dann werden Mietkosten und besondere Bedürfnisse eigens berechnet und vergütet. Der Kampf gegen zu teure und zu luxuriöse Wohnungen ist für die Sachbearbeiterinnen in den Jobcentern ein ständiger Nervenkrieg. Schließlich kommt das Kindergeld dazu.

Als Landrat aß ich mittags ab und zu in unserer Kantine. Da klagte mir ein Beamter im mittleren Dienst sein Leid: „Ich ärgere mich oft, wenn ich an Asylbewerber gleichen Alters und gleichen Familienstands mehr auszahlen muss, als ich hier netto verdiene.“ Ich konnte es nicht glauben und bat um eine schriftliche Gegenüberstellung. Nach einigen Tagen kam ein DIN-A4-Blatt mit der Vergleichsberechnung. Der Mann hatte Recht.

Ich war damals im Sozialausschuss des baden-württembergischen Landkreistages. Da traf es sich gut, dass sich unser Sozialminister Erwin Vetter für eine der nächsten Sitzungen zum Gespräch mit den Landräten angemeldet hatte. Ich meldete mich und wollte ihm die schriftliche

Vergleichsrechnung übergeben. Doch er winkte ab und sagte: „Wir von der CDU dürfen da gar nichts sagen. Sonst sind wir die Partei der sozialen Kälte. Bitte, so nicht!“ Das war *ein* Grund für sein Abwinken, ein zweiter kam wohl hinzu. Minister zeigen heute einen großen Ressort-Egoismus. Für ihren Aufgabenbereich wollen sie möglichst viel Geld und Personal. Das bringt Ansehen und Gewicht. Für mich sah die Sache anders aus. Nach meiner Vorstellung ist jede Führungskraft dafür verantwortlich, dass in ihrem Zuständigkeitsbereich gespart wird, ständig Reformen und Verbesserungen stattfinden sowie Missstände beseitigt werden. Das bringt natürlich oft Ärger und kann Wählerstimmen kosten.

Mich stört es nicht, wenn Arbeitslose die o.g. Geldbeträge bekommen. Doch sie müssen eine dazu passende Gegenleistung erbringen – wie alle anderen, die arbeiten und Steuern zahlen. Und das ist eben die Umschulung in Vollzeit.

Wir kommen zum ***Ergebnis:*** Von den Kosten betrachtet, können wir alle Arbeitslosen beschäftigen und dafür bezahlen. Wer aus höher bezahlter Arbeit kommt, muss einen angemessenen höheren Umschulungslohn bekommen. Allerdings muss ein „Ausbildungsanteil“ als Gegenleistung für die Fortbildung abgezogen werden. Dies ist schon deshalb nötig, damit sich niemand im Netz der „Dauerumschulung“ ausruht. Es muss einen spürbaren finanziellen Anreiz für den 1. Arbeitsmarkt geben.

4.4.3 Begleitung bei der Umschulung

Ein weiterer Konstruktionsfehler im heutigen Hartz-IV-System ist wie schon erwähnt die mangelhafte Eingangserhebung. Bei den Untersuchungen in Optionskreisen zeigte sich, dass die Vermittlerinnen gar nicht genau wussten, was die Leute können, manchmal auch nicht, was sie wollen. Und Papier ist geduldig (z.B. Zeugnisse u.ä.); daraus ist das Leben nur sehr lückenhaft zu erkennen.

Unsere Digeno ließ die Arbeitsuchenden deshalb Probe arbeiten. Da wurden schnell Vermittlungshindernisse wie Alkohol, Unpünktlichkeit u.ä. festgestellt. Aber die verborgenen Befähigungen und Neigungen, die wirklichen Potenziale wurden nur z.T. erkannt. Gerade bei einer anspruchsvollen dualen Umschulung ist die Voraussetzung für den Erfolg eine sehr gründliche Eingangserhebung.

Mir ist das einmal widerfahren, als ich mich als Zeitsoldat verpflichtete. Ich war beeindruckt und erinnere mich noch gut. Für zwei Tage musste ich in die Olga-Kaserne nach Stuttgart. Dort traf ich auf Freiwilligen-Bewerber für alle Dienstgrade und mit allen Vorbildungen – vom Hilfsarbeiter bis zum Abiturient. Alle wurden gleich gründlich untersucht und getestet. Tester waren nach meiner Erinnerung 5 bis 6 Herren vom Arzt, Offizier, Psychologen bis zum Beamten der Wehrverwaltung. Es gab in dieser Runde am Ende eine freundliche und aufschlussreiche Abschlussbesprechung, in der die Entscheidung mitgeteilt wurde.

Als Fähnrich war ich Ordonanzoffizier des Bataillonskommandeurs und stellvertretender S1 (Personaloffizier).[241] So hatte ich Zugriff auf meine Personalakte. Beim genauen Studium war ich nochmals überrascht, wie – aus meiner Sicht – genau und richtig ich beurteilt worden war. In meinem Leben bekam ich noch viele dienstliche Beurteilungen. Doch keine war so treffend wie die Eingangsprüfung der Bundeswehr.

Es war nicht nur eine körperliche Musterung. Es waren auch sportliche Übungen an Reck und Barren, allerlei kleinere schriftliche und rechnerische Testaufgaben und persönliche Einzelgespräche zu erledigen. Eine Aufgabe fand ich besonders anspruchsvoll: Aus vielen Einzelteilen war eine kleine Maschine zusammenzusetzen. Die Uhr klingelte gerade, als ich fertig war. Im Abschluss-Gespräch wurden mir eine gute Werkzeugkunde und für einen Gymnasiasten ein etwas über dem Durchschnitt liegendes technisches Geschick bescheinigt.

Trotzdem habe ich etwas zu bemängeln. Richtig war, dass wegen des Arztgeheimnisses das Ergebnis der ärztlichen Musterung nicht bei den Personalakten des S1 war. Die Akte lag zu Recht beim Stabsarzt, doch ich hatte nie Einblick. In der Olga-Kaserne erfuhr ich nur, dass ich „tauglich 2“ war. Auf dem Arztbogen waren Zahlen eingetragen. Ich fragte den Arzt, was das zu bedeuten habe, und erfuhr: „Das sind Ihre Fehler. Drum reicht’s nicht zu tauglich 1.“ Nie sagte mir ein Arzt, was hinter diesen Ziffern steckte.

Das war erst bei einer ärztlichen Eingangsprüfung für eine Wehrübung möglich. Ein junger, wehrpflichtiger Stabsarzt saß mir gegenüber. Ich

[241] Ein Ordonanzoffizier ist so viel wie ein Persönlicher Referent eines Kommandeurs.

meinte: „Sagen Sie mir doch einmal, was mir alles fehlt.“[242] Dieser freundliche junge Mann erklärte mir nun alle Ziffern. So konnte ich über meinen Gesundheitszustand beruhigt sein. Doch ich erfuhr auch, wo ich vielleicht gleich oder in späteren Jahren aufpassen musste. Ich dachte mir, das wäre für alle Soldaten wichtig. Denn nur wer weiß, worauf er gesundheitlich achten muss, kann rechtzeitig das Richtige tun.

Auch bei der Eingangserhebung der DUA sollte eine amtsärztliche Untersuchung stattfinden. Ärztlich zu empfehlende Therapien sollte der Arzt vertrauensvoll mit dem Umschüler besprechen. Dem DUA-Betreuer ist nur allgemein, die Belastbarkeit in Kategorien aufzeigen. Keiner darf eine Arbeit bekommen, der er körperlich nicht gewachsen ist.

Kehren wir zur heutigen Eingangserhebung bei Hartz IV zurück. Dort gibt es nur viel zu grobe Kategorien, die zeigen sollen, wie nah oder wie fern ein Arbeitsuchender zum Arbeitsmarkt steht. Wie wichtig schon das ist, zeigte mir eine andere Erfahrung. Als Landrat lagen mir die Arbeitslosen schon vor der Digeno am Herzen. So stellte ich früh einen Sozialarbeiter ein. Er hatte die Aufgabe, Arbeitslose in Arbeit zu bringen. Frohgemut ging er ans Werk. Nach wenigen Monaten kündigte er. Es sei hoffnungslos mit diesem Langzeitarbeitslosen, klagte er.

Doch wir gaben nicht auf. Mein Vorschlag nachzudenken, wie wir durch Probe-Beschäftigung beim Landkreis Arbeitslose in Arbeit bringen könnten, griffen drei Beamte auf. Es waren der Kämmerer, der Sozialdezernent und der Leiter unserer Abfallwirtschafts-GmbH, Dr. Matthias Ginter. Sie kamen mit dem fertigen Konzept der Digeno zu mir. Der Dr. Ginter wurde als Diplomkaufmann nun Leiter der Digeno.

Auch er ging frohgemut ans Werk. Doch er wählte den umgekehrten Ansatz wie der Sozialarbeiter. Letzterer hatte sich berufsbedingt zuerst um die schwierigsten Fälle, die Langzeitarbeitslosen gekümmert. Der Betriebswirt dachte wirtschaftlich: „Ich brauche Erfolge, also Arbeitslose, die ich in Arbeit bringe.“ So kümmerte er sich zuerst um die am leichtesten vermittelbaren Leute. Das waren erst kürzlich arbeitslos gewordene Fachkräfte. Sie gehören zur Kategorie A, weil sie dem Arbeitsmarkt am nächsten stehen. In die Kategorie D fallen die am

[242] Damals wahrten die Ärzte das Arztgeheimnis sogar gegenüber den Patienten. Arztbriefe bekam man fest verschlossen zur Überbringung an den Facharzt in die Hand gedrückt. Erst die Rechtsprechung öffnete den Ärzten den Mund und die Briefe für die Patienten.

schwersten zu Vermittelnden. Jeden mit abgeschlossener Berufsausbildung kannte er genau und persönlich.

Und nun machte er genau das Richtige. Er ging auf Reisen, zu den mittelständischen Unternehmern im Landkreis. Er ließ sich überall erklären, für welche Aufgaben Arbeitskräfte gesucht werden. Dann bot er Probearbeit, Leiharbeit, Arbeit mit Zuschüssen vom Arbeitsamt usw. an. Auch danach blieb er mit den Unternehmern und der vermittelten Fachkraft in Kontakt. Schließlich konnte er melden: „Ich haben keinen arbeitslosen Facharbeiter mehr." Er hatte seinen Auftrag ausgeführt und das Ziel erreicht.[243]

Wir kommen zu einem ***weiteren Ergebnis****. Bei einer auf die o.g. Ziele verpflichteten DUA sind (1) sehr genaue Eingangserhebungen, (2) hochmotivierte und qualifizierte Vermittler und (3) mit den Unternehmern abgestimmte Gespräche und Schulungen nötig.* – Vertiefen wir das.

Eine umfangreiche und aufschlussreiche Eingangserhebung muss die Neigungen und Begabungen der Arbeitslosen herausarbeiten. Nur so kann eine zielgenaue Umschulung einsetzen. Vor der Vermittlung steht die Befähigung. Statt reine „Vermittler" brauchen wir ***„Begleiter".*** Sie haben dann nicht nur die Umschulung, sondern auch die Vermittlung und die betriebliche Einarbeitung zu begleiten. Zu dem Arbeitssuchenden müssen sie ein Vertrauensverhältnis aufbauen. Bei Konflikten am neuen Arbeitsplatz müssen sich die Betroffenen an ihre Begleiter wenden können – am besten auch nach Jahren. Vielleicht werden die Begleiter zu Karriereberatern. (Das waren z.B. beim Militär, auch für uns Reservisten die jeweiligen Personaloffiziere.)

Das hat Folgen. Die Stellen der „Begleiter" sind entsprechend hoch zu bewerten und zu entlohnen.[244] Die Auswahl für diese Aufgabe muss äußerst sorgfältig sein. Denn es geht um Berufs-, Menschen- und Familienschicksale. Die heutige BfA hat einen hohen Anteil an Stellen ***im höheren Dienst***. Ob alle in der 100.000-Personen-BfA als „Begleiter" tauglich sind? Viele sicher nicht, wie ich feststellen musste.

[243] https://www.digeno.de/

[244] Höherer Dienst (i.d.R. Uni-Abschluss), aber mindestens wie Personaloffiziere bei der Bundeswehr

Jetzt müssen wir noch drei Gruppen von Arbeitsuchenden genauer anschauen: (1) die Berufseinsteiger, (2) ältere Arbeitnehmer, (3) die Langzeitarbeitslosen.

Selbst ***Berufseinsteiger*** mit Hochschulabschluss haben es heute oft schwer. Denn die Unternehmen suchen wegen des Shareholder Values (reiner Aktionärsnutzen) fast nur berufserfahrene Arbeitnehmer, wie schon die Stellenanzeigen z.B. in den VDI-nachrichten zeigen.[245] Für eng begrenzte Aufgaben werden da Ingenieure mit fünfjähriger Erfahrung in einem genau beschriebenen Bereich gesucht. Inzwischen raten Berufsberater den Berufseinsteigern, sich trotzdem zu bewerben. Vielleicht fehlen altgediente Bewerber. So traf ich in der Schweiz einen Lüftungsingenieur aus Thüringen: „Ich habe mir nach dem Studium die Finger blutig geschrieben und vielleicht hundert Absagen erhalten. Dann habe ich mich in der Schweiz beworben und sofort eine Anstellung zu guten Bedingungen bekommen. Ich bin jetzt 5 Jahre hier. Mir gefällt es gut. Ich bleibe.“ Mir sind einige solche Fälle persönlich bekannt.[246]

Ein guter Freund, Chemiker, der kurz vor dem Ruhestand steht, arbeitet in einem großen Schweizer Chemie-Konzern. Hier gilt inzwischen leider auch reiner Aktionärsnutzen (Shareholder Value). „Früher haben wir unseren Nachwuchs selbst nachgezogen. Es wurden eigentlich immer Hochschulabsolventen eingestellt und weitergebildet. Inzwischen ist das anders. Alle müssen mindestens mehrere Jahre einschlägige Berufserfahrung mitbringen.“ So werden dem Mittelstand die Fachkräfte abgeworben. Auch bei uns will der Mittelstand oft lieber eingearbeitete Fachkräfte aus aller Welt, als eigene junge Leute einzuarbeiten.

Hier sind gute „Begleiter“ nötig. Gegebenenfalls müssen sie mit den Firmen absprechen, welche außerbetrieblichen Vorbereitungskurse und Weiterbildungen für eine Anstellung erforderlich sind. Es muss genossenschaftlich gehandelt werden: DUA, Unternehmen und Arbeitnehmer müssen eng zusammenwirken, um den Fachkräftemangel zu beheben. [247] Zu überlegen ist auch, ob Unternehmen, die gar nicht aus- und weiterbilden, Ausbildungsabgaben zahlen müssen. Damit

[245] VDI = Verein Deutscher Ingenieure

[246] Meine Tochter lebt mit ihrer Familie in der Schweiz.

[247] Teilweise wird ein echter Fachkräftemangel sogar bezweifelt, Handelsblatt, 17.08.2015: „Genial daneben, Prognosen zum Fachkräftemangel sind ebenso beliebt wie ungenau – aus gutem Grund“

könnten Trittbrettfahrer wenigstens teilweise zu den Kosten der DUA und der Vorbereitungskurse herangezogen werden.

Oft wissen die Beteiligten nicht genau Bescheid. In unserem Partnerkreis Zittau hieß es nach der Wende, alle Arbeit sei weggebrochen. Das wollte ich genau wissen und ging zum Arbeitsamt. Ich fragte, ob es überhaupt keine Arbeit gäbe. „Doch“, sagte der Vermittler, „CNC-Kräfte könnte ich so viele einstellen, wie ich bekomme.“ Ich fragte: „Warum machen Sie keine Kurse? Hier gab es doch bis vor kurzem eine blühende Textil- und Frottee-Industrie. Die hatte doch Facharbeiter.“ Der Beamte sagte, diese älteren Arbeitnehmer würden die Eingangstests zum CNC-Kurs nicht bestehen. Die Kurse dauerten eine festgelegte Zeit, da müssten die Leute Vorkenntnisse mitbringen. Ich meinte, dann müssen Sie Vorkurse machen, die auf die Eingangsprüfung vorbereiten. In Frankreich machten das die Abiturienten auch, die auf die „Großen Schulen“ wollen. Er sagte nur knapp: „Dafür gibt es kein Geld.“ „Beantragen Sie es!“ Antwort: „Aussichtslos!“ Darauf war ich sprachlos.

Dann sagte in einem westsächsischen Landkreis die Sozialamtsleiterin: „Bei uns gibt’s überhaupt keine Arbeit. Manchmal frage ich mich, warum wir überhaupt ‚Hilfen zur Arbeit‘ anbieten.“ Daraufhin bat ich die Arbeitsvermittlerin von Adecco[248] aus Chemnitz zu einem Gespräch ins Sozialamt. Sie sagte das glatte Gegenteil: „Wir haben auf unsere Kosten Gabelstaplerfahrer ausgebildet und alle vermittelt: Wir könnten noch mehr vermitteln, wenn mehr Leute die Kurse besuchten.“ Außerdem würden alle Fachkräfte für Metallverarbeitung gebraucht. Und schließlich meinte sie: „Wir sind an jedem interessiert, der arbeiten will. Wir können die meisten davon vermitteln.“ Das war vielleicht etwas zu optimistisch. Doch wie sagte ein Sachse so schön auf sächsisch: „Nanu, so lange unsere Leute fürs Nichtarbeiten so viel bekommen wie für Arbeit, werden sie eben nisch [nicht] arbeiten.“ An vielen Ecken klemmt es heute.

Kommen wir zu den ***älteren Arbeitnehmern***. Für sie müssen oft altersgerechte Arbeiten und Aufgaben gefunden werden. Diese erledigen sie häufig genauer und zuverlässiger als die Jungen. Beeindruckt hat mich ein Interview im SRF 1 [Schweizer Rundfunk und Fernsehen] mit einer hohen Vertreterin der Arbeitgeber nach der erfolgreichen

[248] Adecco ist eine private Schweizer Arbeitsvermittlung, die größte weltweit. Sie gehört zu den 500 umsatzstärksten Unternehmen der Welt.

Volksabstimmung gegen die Masseneinwanderung (2015). Pflichtgemäß bedauerte sie das Ende der weltweiten Anwerbung von Fachkräften. Doch dann kam sie zur Sache: „Wir müssen uns wieder mehr um unsere älteren Arbeitnehmer kümmern. Sie dürfen nicht vorzeitig ihr Wissen in den Ruhestand mitnehmen."

Auch bei uns sind Frührente oder Vorruhestand keine Lösungen, wenn wir im Gesamtzusammenhang denken. Denn das nutzt in der Regel weder dem Arbeitsmarkt noch den Sozialversicherungen, noch den Betroffenen. „Abfindungsangebot plus Aufhebungsvertrag ist die billigste Art für Unternehmen, einen Manager loszuwerden", erklärte ein Fachanwalt im Handelsblatt. Er rechnete vor, wie den Betroffenen langfristig sogar hohe sechsstellige Abfindungen schaden.[249]

Die Frührente wurde schon bei der „Ausgangslage" kritisiert. Das Thema war wie gesagt 2019 hochaktuell. So lesen wir: „Ältere werden noch gebraucht - Programme zur Frühverrentung passen nicht in die Zeit"[250]

Erinnern wir uns an das Titelthema „Frührente" im Handelsblatt. Danach waren ungelöste Hauptprobleme die Organisation und die Finanzierung.

> „Wer 50 ist, hat noch 17 Jahre Arbeit vor sich. Da lohnt auch die Qualifizierung für neue Aufgaben oder gar die Umschulung auf einen gänzlich neuen Job. Hier stellt sich dann aber die Finanzierungsfrage. Unternehmen kann wohl kaum eine kostspielige Weiterbildung für Beschäftigte zugemutet werden, für die sie im eigenen Betrieb gar keine Verwendung mehr haben. Wer zahlt also? Der Steuerzahler? Der Einzelne?"[251]

Eine DUA, die alle Beteiligten gut kennt, kann hier Lösungen finden. Sie kann auch alle Beteiligten angemessen zur Finanzierung heranziehen. Das Abfindungsrecht ist umzugestalten, damit es dem Gemeinwohl und der gesamten Wirtschaft, nicht nur den unmittelbar Betroffenen nutzt.[252]

Schauen wir auf die ***Langzeitarbeitslosen***. Nach dem bisher Gesagten dürfte es sie im Modell einer genossenschaftlichen Umschulungsagentur gar nicht geben. Doch nun haben wir einmal rund eine Million Bürger mit diesen Schwierigkeiten. Tatsächlich ist ihre Zahl höher. Denn dazu kommen die sogenannten „Drehtürarbeitslosen". Das sind Arbeitnehmer,

---

[249] Handelsblatt, 16.01.2015
[250] Handelsblatt, 14.05.2019
[251] Handelsblatt, 19.03.2019
[252] Wieder geht es darum, nicht nur betriebswirtschaftlich, sondern auch volkswirtschaftlich zu denken.

die von einer Eingliederungsmaßnahme und Kurzbeschäftigung in die nächste wechseln. Sie fassen im 1. Arbeitsmarkt nicht wirklich Fuß.

Die damalige Arbeitsministerin Nahles hat 2016 mit 885 Millionen Euro ein Programm für Langzeitarbeitslose bis 2020 aus EU- und Bundesmitteln aufgelegt. Es arbeitete vor allem mit Lohnzuschüssen.[253] Es wurde schnell zum Flop. Der Geschäftsführer des Jobcenters Gelsenkirchen lobte ausdrücklich, dass nach langer Zeit wieder einmal ein Programm für Langzeitarbeitslose aufgelegt wurde. Er kritisierte aber, dass die Arbeitgeber, wie bei EU-Mitteln üblich, mit 20- bis 50-seitigen Anträgen und Zuwendungsbescheiden gequält werden. Vor allem konnte er die bescheidenen 128 Plätze nicht besetzen, obwohl die Arbeitslosenquote in Gelsenkirchen bei 14,5 % lag. Nur für 50 Plätze fand er Interessenten. Trotz „Coaching“ waren schnell 11 abgesprungen. Der Fehler war aus meiner Sicht, sie sollen mit Lohnkostenzuschüssen sofort im 1. Arbeitsmarkt arbeiten. Soweit waren sie nicht. Und warum sollten sie arbeiten, wenn sie ohne Arbeit fast das Gleiche bekommen?

Dazu passt ein anderer Bericht. Vor Jahren war in der Stuttgarter Zeitung zu lesen, dass im Arbeitsamtsbezirk Heilbronn für die Gurken- und Traubenernte Arbeitslose eingesetzt wurden, aber alle sich nach kurzer Zeit krank meldeten. Saisonarbeiter aus Osteuropa mussten wieder ran. Das ist verständlich.

Hier fehlt die geschickte und begleitende Heranführung der Arbeitslosen an den 1. Arbeitsmarkt. Sie sollten nicht mit Lohnzuschüssen gleich mitten hinein ins volle Arbeitsleben geschickt werden. Das ist so, wie wenn Rekruten bei der Bundeswehr ohne Ausbildung Gewaltmärsche machen oder gar ins Manöver ziehen müssten. Langzeitarbeitslose müssen zu allererst in drei Bereichen aufgebaut werden.

Das Erste ist die körperliche ***Belastbarkeit und Gesundheit*** einschließlich eines genügenden Selbstbewusstseins. So sonderbar es klingen mag, die Leute brauchen Sportstunden und Fitness-Studios. Diese körperliche Ertüchtigung wird am besten in kleinen Gruppen und mit guter Betreuung und Belohnung erreicht. Das wäre „Betriebssport“ bei der DUA.

[253] Handelsblatt, 24.06.2016: „Gefangen in der Hartz IV-Falle“

Dann müssen die ***Tugenden*** eingeübt werden, die oft fälschlich als Sekundärtugenden statt als Grundtugenden bezeichnet werden, und zwar pünktlich, ordentlich sowie offen, ehrlich und zuverlässig.

Erst danach kann mit körperlicher und fachlicher Arbeit begonnen werden. Die Menschen sind unterschiedlich und freuen sich über ***Wahlmöglichkeiten***. Daher sollten angeboten werden (1) Arbeit mit Menschen (z.B. Alten- oder Krankenpflege), (2) Arbeit für die Kultur (z.B. Hilfsdienste beim Denkmalschutz, Bau, Technik) und (3) Arbeit für Natur- und Umweltschutz. Auch dabei ist noch Eingewöhnungsarbeit nötig.

Ich besuchte einmal archäologische Grabungen aus der Römerzeit in Osterburken. Mit großem Eifer arbeiteten hier eine ganze Reihe von Jugendlichen mit langen Haaren und zerrissenen Kleidern. Ich fragte den leitenden Archäologen, wer das sei. Er meinte: „Das sind arbeitslose Jugendliche. Die machen das hervorragend!“ Für sie war das ein wertvolles, geradezu wissenschaftliches Arbeiten.

Wer so weit fortgeschritten ist, der kann nun als Umschüler z.B. zum Handwerker im Denkmalschutz, zum Forstwirt, früher Waldarbeiter, weiter ausgebildet werden. Gelingt es hier, kollegiale Arbeitsgruppen zu formen, dann kann auf „Erfolgslust“ und „Gruppendynamik“ gehofft werden.[254] Der oft geforderte „***Soziale Arbeitsmarkt***“ ist dann richtig, wenn er eine ***Vorstufe zum 1. Arbeitsmarkt*** ist. Besonders reizvoll kann es sein, solche Arbeitskräfte im eigenen Wohnumfeld zur Verschönerung und Verbesserung einzusetzen. Dann erkennen sie einen unmittelbaren Nutzen für ihre Angehörigen, Nachbarn und sich selbst. Außerdem können sie bei Erfolg mit sozialer Anerkennung rechnen. Etwas einfallen lassen muss sich unsere DUA!

Da die Leute bei der DUA und in solchen Sozial-Arbeitsverhältnissen unkündbar sind, brauchen wir wie bei den Beamten Sanktionen bzw. ein Disziplinarrecht. Heute wird von den Jobcentern geklagt, dass die Sanktionen viel zu bürokratisch, klaganfällig und oft wirkungslos sind.

[254] Siehe Band 1 „Bürgerstaat“, 4.1.2 Erfolgslust und Gruppendynamik

4.5 Duale Umschulung für Führungskräfte

Wir leben im Zeitalter der Fusionen und Aufkäufe von Unternehmen. M&A nennt sich die Branche.[255] Das soll die Größe und Schlagkraft der Großen noch größer machen. Dazu sollen die Kosten gesenkt und die Gewinne erhöht werden. Das geht am schnellsten durch Personalabbau auf allen Ebenen, und eben auch bei den Führungskräften. Wenn ein Großer einen Kleineren schluckt, dann fallen oft ganze Abteilungen weg. Die neue Zentrale erledigt bisherige Führungs-, Finanz-, Forschungs-Aufgaben u.a. künftig mit.

Nicht nur Fachkräfte, auch viele mittlere bis hohe Führungskräfte werden arbeitslos. Da sie meist keine finanzielle Not im Sinne von Hartz IV erleiden, sind sie politisch unwichtig. Doch sie und ihre Familien leiden still. Und ihre wertvollen Fähigkeiten liegen brach.

Arbeitslose Führungskräfte müssen Anspruch auf Duale Umschulung und Vermittlung in neue, passende Führungsaufgaben haben. Niemand wird allein gelassen. Wer es sich leisten kann, auf eigene Kosten nicht zu arbeiten, der kann es tun. Das ist die Privatautonomie freier Bürger. Denn arbeitslos ist nur, wer Arbeit sucht, dem Arbeitsmarkt zur Verfügung steht und daher i.d.R. Arbeitslosenhilfe beanspruchen kann.

Bei der Umschulung von Führungskräften muss ein Schwerpunkt das Thema Führung sein. Denn das liegt heute im Argen – sowohl in der Wirtschaft wie in der Verwaltung und erst recht in der Politik.[256]

4.5.1 Die Lage bei den Führungskräften

Ein Freund von mir studierte nach der Bundeswehr Volkswirtschaft und bekam eine gute Stelle bei den Heidelberger Kraftanlagen GmbH (gegr. 1926), einem angesehenen heimischen Kraftwerkbauer. Jährlich trafen wir uns mindestens einmal; und ich hörte, wie bei dem Unternehmen

[255] M & A = Mergers & Acquisitions ist ein Sammelbegriff für Transaktionen im Unternehmensbereich wie Fusionen, Unternehmenskäufe, Betriebsübergänge, fremdfinanzierte Übernahmen usw.

[256] Das Gegenteil kenne ich von meinem Wehrdienst. Vor jeder Beförderung war ein Führungs-Lehrgang zu bestehen, allerdings ein praktischer, ohne Tests und Schulnoten. Es waren der Unterführer-, der Zugführer-, der Kompaniechef und der Bataillonskommandeurs-Lehrgang. In meiner Verwaltungslaufbahn gab es genau das nicht. Entsprechend schlecht wurde weithin geführt. Ich profitierte als Führungskraft von meiner militärischen Ausbildung. Vgl. G. Pfreundschuh, Das Militär, Heidelberg 2014

plötzlich ständig ein Eigentümerwechsel anstand oder stattfand. Mein Freund war immer in Sorge, überflüssig zu werden. Der Finanzbereich, in dem arbeitete, hätte dann schnell wie andere Abteilungen aufgelöst werden können. Die Geschäfte hätte die neue Zentrale übernommen. Über ihm schlugen die Kündigungen oft ein. So war er froh, dass er nicht zu hoch aufgestiegen war. Heute gehört die Gesellschaft dem Schweizer Großunternehmen Alpiqu mit weltweit 80.000 Mitarbeitern und Sitz in Lausanne. Das ist weit weg von Heidelberg, aber immer noch besser als Opfer eines Investors, einer weltweit zuschlagenden Heuschrecke wie Blackstone u. dgl. zu sein.

Für leitende Mitarbeiter gibt es keinen wirksamen Kündigungsschutz. Viele knüpfen heute sog. „Netzwerke“ mit Kollegen, um im Ernstfall Informationen über freie Stellen zu erhalten. Auch in den Netzwerken herrscht keine Kameradschaft oder Genossenschaftlichkeit, vielmehr knallharte Karrierekonkurrenz. Leitende Mitarbeiter rechnen heute immer damit, nicht mehr gebraucht, weggemobbt oder gekündigt zu werden.

Da ist es kaum möglich ein Häusle zu bauen, Kinder gut zu beschulen, einen etwas größeren Haushalt zu haben. Einige Umzugskisten im Keller oder Speicher werden gar nicht mehr ausgepackt. Wer sich einen guten Ruf aufgebaut hat, vertraut noch auf Headhunter, d.h. Personalvermittler von Führungskräften über Länder und Kontinente hinweg. Heimatlos, ohne zuverlässigen Arbeitgeber, ständig unter Zeit- und Reisedruck, unter der Peitsche von Quartalzahlen und Konjunkturdaten fristen sie oft ein ungesundes Leben. Sie haben oft nicht die Freizeit, ihren hohen Gehalt zu genießen. Ab 50 Jahren sinken ihr Stern und ihr Marktwert.

Für viele gilt im Kampf um Geld und Geltung: „Tarnen, Täuschen, Triumphieren“ Dabei sind die wirklichen Tugenden in einer guten, erfolgreichen Organisation oder Truppe: „offen, ehrlich, zuverlässig“

Selbst bei einer groß angelegten Untersuchung der „Inneren Führung“ in der Bundeswehr war die erste und wichtigste Forderung der befragten Soldaten: „Vertrauen“. Wenn das so eindeutig herauskommt, dann muss es fehlen. Was gut läuft, wird als selbstverständlich empfunden, nur Mängel und Missstände tun weh.

Wir kommen zu einem ***ersten Ergebnis***. Alle, auch die mittleren und höheren Führungskräfte brauchen (1.) **soziale Sicherheit** sowie (2.)

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

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

4.5.2 Führungsgrundsätze im Bürgerstaat

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

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

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

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

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

[257] Siehe „Bürgerstaat, 4.1.3 Führung in Gruppen und Großgesellschaften"
[258] Diese Unterscheidung macht z.B. Fredmund Malik nicht in seinem sonst recht überzeugenden Buch „Führen, Leisten, Leben, Wirksames Management für eine neue Zeit", Stuttgart 2000
[259] Vgl. auch: G. Pfreundschuh, Kampf der Wirtschaftssysteme, Heidelberg 2018

Ausgangslage

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

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

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

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

[260] Sung Tsu, Die Kunst des Krieges, Hamburg 2008 (neuste, 16. Auflage: München 2020; 157 Seiten)
[261] Harro von Senger, Supraplanung, a.a.O., S. 34 – Clausewitz vergleichbar: Krieg als letztes Mittel; Totschlagen des feindlichen Mutes, nicht der Krieger; nicht Stadt und Land zerstören usw.

müssen. Ungewissheit, die Normalsituation des Krieges, ist der Albtraum der Wirtschaft. Gerade heute erleben wir dies tagtäglich und hautnah."[262]

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

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

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

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

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

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

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

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

[264] Fredmund Malik, Führen, a.a.O., S. 55

[265] Handelsblatt, 13.01.2021, S. 46: Überschrift: „Entscheidungen im Zehn-Minuten-Takt"

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

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

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

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

Von der Zeitnot zur Zeitsouveränität

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

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

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

---

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

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

[268] Handelsblatt, Streitgespräch: 19.07.2019 –2017 war Klasing Young Global Leader des Weltwirtschaftsforums auch: Handelsblatt online 18.07.2019

[269] Das Wort Zeit hat die gleiche Wortwurzel wie zerteilen, teilen.

[270] Peter F. Drucker, Die ideale Führungskraft – Die hohe Schule des Managers, Zeiteinteilung Organisation Effektivität, Düsseldorf 1995

[271] Malik, Führen, a.a.O., S. 108 – Zeit-Beansprucher sind: Kunden, Chefs, Mitarbeiter usw.

Drucker bringt wenigstens Beispiele, die es anders machten:

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

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

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

Beim Militär hieß es schon 1819 für den württembergischen Oberst:

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

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

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

[272] Drucker, Führungskraft, a.a.O., S. 69
[273] Malik, a.a.O., S.101 ff (108)
[274] So über gute japanische Top-Manager: Edward Hall, Mildred Reed Hall, Verborgene Signale – Studien zur internationalen Kommunikation – Über den Umgang mit Japanern, Hamburg 1985, S. 124
[275] Vgl. G. Pfreundschuh, Der Bürgerstaat, a.a.O., S.

> aufeinander abgestimmt. Deshalb ist schon von einem Dschungel der Management-Theorien gesprochen worden."[276]

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

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

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

Auftragstaktik

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

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

---

[276] Master-Diplomstudiengänge SGMI Management Institut St. Gallen, St. Gallen 2016. Ein gutes Beispiel für die Aussage der St. Gallener ist das sogenannte Standardwerk von Wolfgang Staehle, Management, eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, München 1999 (8. Aufl.) Es ist ein großes Sammelsurium von wissenschaftlichen Einzelerkenntnissen.
[277] Malik, Führen, a.a.O., S. 57
[278] Malik, Führen, a.a.O., S. 69
[279] HDv 100 / 100 ff (100er Reihe der Bundeswehr) Truppenführung, Führungssystem, Führungsunterlagen usw.
[280] z.B. Werke von Carl von Clausewitz, Trevor Dupuy, Martin van Creveld, Christian Millotat

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

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

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

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

[281] Martin van Creveld, Militärische Organisation und Leistung der deutschen und der amerikanischen Armeen 1939 bis 1945, (Original 1982 USA, 1. Deutsche Auflage: Freiburg/Br. 1989), Graz 2005, S. 51 ff (54) – Der israelische Militärhistoriker M. van Creveld gilt als einer der bedeutendsten Militärexperten der Gegenwart.
[282] Van Creveld, a.a.O., S. 154
[283] Samuel Rolbant, Der Israelische Soldat – Profil einer Armee, Frankfurt / M. 1970, S. 38 f

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

Mehr-Ebenen-Modell

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

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

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

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

Strategie – Operation – Taktik

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

---

[284] Vgl. im Buch „Der Bürgerstaat“ unter: 4.1.4 Verantwortungs- und Führungsebenen“ mit Schaubild
[285] Drucker und Malik gehen darauf nicht ein.
[286] Vgl. Schaubild in „Der Bürgerstaat“ 4.1.4 Verantwortungs- und Führungsebenen
[287] Weithin ist dazu weder die Ausführungseben noch die Mittlere Führung fähig oder befugt.
[288] Vgl. die Abgrenzung der Aufgaben von Volksvertretung und Exekutive bei Bund, Ländern und Kommunen.
[289] Aus dem Buch „Der Bürgerstaat“, 4.1.4 Verantwortungs- und Führungsebenen

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

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

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

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

Die operativen Aufgaben gehören zur Chefebene.[294] Denn es handelt sich um den Einsatz von Geld, Personal und Sachmitteln meist im

---

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

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

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

[293] Z^3 = Ziele mit Zeit und Zahlen = prüfbar, Controlling-fähig = operative Ziele.

[294] Operationen wurden beim Militär früher „Feldzüge“, in der Vorbereitung „Unternehmen“ genannt.

Rahmen eines Haushaltsplans. Die Bilanz (Jahresabschluss) zeigt dann Erfolg oder Misserfolg, d.h. die Zielerreichung oder Zielverfehlung.[295]

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

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

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

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

Führen und Ausführen – Steuern und Ordnen

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

Führen ist nach militärischer Begriffsbestimmung:

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

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

---

[295] Erfolge sind erreichte Ziele.
[296] Malik, Führen, a.a.O., S. 197
[297] HDv 100/200 Führungssystem des Heeres (TF/S) 1972, Nr. 101 (Fettdruck wie im Original)
[298] HDv 100/200, a.a.O., Nr. 102 III (Fettdruck wie im Original)

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

> „Ein Führer *ist, wer den freien Willen vieler zur Nachfolge begeisternd, auf ein wesentliches, gottgewolltes Ziel zu vorangeht. …* Der Führer ist daher Beauftragter des Gemeinwohls. …
>
> Romier sagt daher sehr richtig: „Führersein besteht nicht in einer rednerischen, anmutigen oder geschicklichen Kraftprobe. Führersein besteht nicht darin, dass man um sich herum Menschen gleicher Gefühle und gleicher Interessen versammelt; Führersein besteht wesentlich darin, dass man versteht, Menschen in Gemeinschaft arbeiten zu lassen, die Fähigkeiten eines jeden zu erkennen und am günstigsten einzusetzen, jeden an den für ihn und für die anderen günstigsten Posten zu stellen und allen das Gefühl der Zusammengehörigkeit einzuflößen, sowie das Gefühl, dass jeder auf verschiedenem Posten die gleiche Verantwortung für die Erreichung des Zieles der Gemeinschaft trägt.“ [299]

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

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

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

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

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

---

[299] P. Anton Loetscher S.M.B., Der Jugendführer, Luzern 1953, S. 10

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

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

[302] Begriffe sind wie Brillen, durch die wir die Wirklichkeit sehen (Karl Popper) – und so besser durchschauen.

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

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

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

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

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

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

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

---

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

[304] Malik, Führen, a.a.O., S. 31 ff

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

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

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

Führungseigenschaften

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

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

Clausewitz sieht es aus erlebter Erfahrung anders:

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

[306] Vgl. Schaubilder in „Der Bürgerstaat“, Abschnitt: „5.1.4 Verantwortungs- und Führungsebenen“

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

> Wagen gegen die Natur der Dinge, in einer plumpen Verletzung des Wahrscheinlichkeitsgesetzes …“[308]

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

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

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

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

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

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

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

---

[308] Clausewitz, Vom Kriege, a.a.O., S. 166
[309] Zitiert nach: HDv 100/1 (TF 1962), S. 30
[310] Van Creveld, a.a.O., S. 160
[311] zitiert nach v. Creveld, a.a.O., S. 149 f. HDv 300/TF [Truppenführung 1936], ähnlich HDv 100/1 (1962), Nr. 46
[312] Umfrage des Bundesverbandes der deutschen Banken, Die Welt vom 29.11.00

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

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

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

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

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

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

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

---

[313] HDv 100/1 (TF 1962), Nr. 46, S. 24 – Im Original ist der ganze Satz in **Fettdruck**.
[314] Konrad Adenauer, Erinnerungen, Bd. II (1955-1959) Stuttgart 1967,S. 315
[315] Handelsblatt, 20.09.2016 „Worte des Tages“ – 2015 war der Sturm auf die Grenzen mit 1 Mio. Flüchtlingen.
[316] Quelle: Bundeszentrale für politische Bildung, zitiert nach loyal, Magazin für Sicherheit, Nr. 6, 2013, S. 12 – Bei der 1 Mio. Migranten, die 2012 nach Deutschland kamen, waren viele, aber nicht alle Asylbewerber.
[317] Hans Magnus Enzensberger, Aussichten auf den Bürgerkrieg, Frankfurt /M. 1993; G. Pfreundschuh, Die kulturelle Umweltzerstörung in Politik und Wirtschaft, Mainz 1993
[318] Helmut Schmidt, Ein letzter Besuch: Begegnungen mit der Weltmacht China, München 2013 – Nahezu alle absehbaren strategischen Bedrohungen werden angesprochen und viele Lösungsvorschläge gemacht.

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

> „Nirgends sterben mehr Menschen an Corona! Nirgends wird die Hilfe der Bundeswehr dringender gebraucht als in Altenheimen!
>
> Doch Kanzlerin Angela Merkel (66) und ihre Verteidigungsministerin Annegret Kramp-Karrenbauer (58, beide CDU) [entschuldigen sich damit]… Es fehle an „Amtshilfeanträgen“ der Städte und Gemeinden. Daher seien von 184.000 Bundeswehr-Soldaten gerade mal 1.350 im Einsatz, um Heimbewohner, Besucher und Personal zu testen. Ein Skandal! …
>
> Schon 1962, bei der Hamburger Sturmflut, rettete Schmidt als Polizeisenator Tausenden Flutopfern das Leben. Orderte – ohne jede Rechtsgrundlage – 100 Hubschrauber von der Nato. Bekam 90 Helikopter zur Versorgung der Flutgebiete.
>
> UND HEUTE? Schmidt wäre im Land unterwegs, statt im Kanzleramt zu grübeln! ER hätte längst Soldaten zum Testen vor die Altenheime abkommandiert!“[319]

Auch Gabor Steingart fragte in seinem Morning Briefing**: „Impfchaos: Wo steckt Helmut Schmidt?“** [320]

> „Für bürokratische Prozeduren, politische Rangordnungskämpfe oder nur die absichernde Nachfrage bei Juristen der Senatsverwaltung ist an diesem frühen Sonnabendmorgen keine Zeit. Schmidt bringt die **Nato** und auch die **Bundeswehr** in Stellung, die laut **Grundgesetz** aufgrund der Erfahrungen aus dem „Dritten Reich“ nicht im eigenen Land eingesetzt werden darf.
>
> Schmidt bittet den Nato-Oberbefehlshaber **Lauris Norstad**, amerikanischer Viersternegeneral mit Dienstsitz in Fontainebleau im Norden Frankreichs, um Beistand. Trotz Flugverbots bei den obwaltenden Sturmstärken treffen die **Helikopter** der Nato in der **Hansestadt** ein. In abenteuerlichen Rettungsaktionen sammeln sie halbtote Menschen von Bäumen, Masten und Hausdächern.
>
> Insgesamt sind an diesem Wochenende im Februar 1962 rund 40.000 Helfer im Einsatz. Feldjäger der Bundeswehr errichten Absperrungen und regeln den Verkehr im Umland.[321] Die Nato versorgt aus der Luft die abgeschnittenen Ortschaften mit Trinkwasser. Froschmänner aus Dänemark bergen Leichen.“

---

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

[320] Gabor Steingart Morning Briefing, 05.01.2021

[321] Was noch deutschem Straßenverkehrsrecht auch verboten ist.

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

Führen ist eine Kunst, keine Wissenschaft

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

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

Worin unterscheiden sich Volkswirte von Generalstabsoffizieren? Beide, die Wissenschaftler und die obersten Militärs, beraten in letzter Instanz die Politik; doch sie sehen die Welt recht unterschiedlich.

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

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

---

[322] So auch: HDv 100/1 (TF 1962), Nr. 64, S. 30 (Im Original ganzer Satz in Fettdruck)
[323] Clausewitz, Vom Kriege, a.a.O., S. 150
[324] Clausewitz, vom Kriege, a.a.O., S. 679 – Bismarck und Moltke d. Ä. waren insoweit ein ideales Zweigespann, Wilhelm II. und Moltke d. J. das Gegenteil.
[325] Handelsblatt, 23.01.2012

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

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

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

Das erst Dogma lautet: Wenn alle ihren ***Eigennutzen*** verfolgen, dann leitet die ***„unsichtbare Hand"*** alles zum Besten.[329]

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

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

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

[326] Martin van Creveld (geb. 1946), em. Prof. für Geschichte, Hebräische Universität Jerusalem
[327] Van Creveld, Militärische Organisation und Leistung der deutschen und der amerikanischen Armeen 1939 bis 1945, (Original 1982 USA, Freiburg/Br. 1989), Graz 2005, S. 10
[328] Van Creveld, Kampfkraft, a.a.O., S. 20 f
[329] Dieser stets im Eigeninteresse wirtschaftende Mensch wird dann der „homo oeconomicus" genannt.
[330] Adam Smith, Der Wohlstand der Nationen, Eine Untersuchung seiner Natur und seiner Ursachen, London (1776) 1789 (übersetzt v. Claus Recktenwald), München 1974, S 371

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

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

Worin unterscheidet sich bürokratisches von operativem Handeln?

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

Das erstickt eigenes Denken sowie Eigeninitiative und Kreativität.

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

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

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

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

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

---

[331] Adam Smith, Withstand, a.a.O., S. 372

[332] Bürokraten-Spruch: Wer nichts macht, macht nichts falsch. Wer nichts falsch macht, wird befördert.

[333] Martin van Creveld, Kampfkraft, a.a.O., S. 190, ebenso S. 45

[334] Vgl. dazu den folgenden Erfahrungsbericht.

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

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

Erfahrungsbericht

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

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

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

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

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

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

[335] Handelsblatt, 09.04.2021, Homo oeconomicus Von Taiwan lernen. (Unterstreichungen vom Verfasser!)

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Der Stadtrat-Rebell Rebitzer

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

---

[336] Schließlich hat der gehobene Verwaltungsdienst (SB) einen Fachhochschulabschluss.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

---

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

[339] Süddeutsche Zeitung, 23.02.2001, S. 10

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

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

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

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

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

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

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

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