



PFREUNDSCHUH
in Heidelberg

GERHARD PFREUNDSCHUH

Der Bürgerstaat

5.1 Das Menschenbild im Bürgerstaat



Heidelberg 2021

Copyright © 2021 Gerhard Pfreundschuh

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

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

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

<https://pfreundschuh-heidelberg.de/downloads/der-buergerstaat/der-buergerstaat-kapitel-5-1.pdf>

Inhalt

5.1	Das Menschenbild im Bürgerstaat.....	98
5.1.1	Freier Wille statt Vorbestimmung.....	99
5.1.2	Erfogslust und Gruppendynamik.....	103
5.1.3	Führung in Gruppen und Großgesellschaften.....	109
5.1.4	Verantwortungs- und Führungsebenen.....	122

5. Merkmale des Bürgerstaats

Zuerst fragen wir nach dem **Menschenbild**. Wie kommt es zum Ausgleich zwischen persönlichen Zielen und gemeinsamem Handeln? Die Erfolgslust des Einzelnen und die Gruppendynamik müssen zusammenfinden. Die alten Ideologien schaffen das nicht.

Denn die Liberalen preisen einen eigensüchtigen **Individualismus** und die Sozialisten antworten mit einem unfreien **Kollektivismus**. Der Bürgerstaat muss beides überwinden.

Das gelingt, wenn wir die Inhalte von **Gesellschaft, Gemeinschaft und Genossenschaft** klären. Denn Genossen leben stets frei, gleich und brüderlich zusammen, wie Eidgenossenschaften seit je zeigen.

Das führt zu verfassungsrechtlichen Grundsatzfragen. Durch die Jahrhunderte der europäischen Geschichte hallt der Ruf nach **Freiheit, Gleichheit und Brüderlichkeit**. Was sind die Antworten im Bürgerstaat?

Das Gleiche gilt für **Recht und Gerechtigkeit**. Alle fordern es, und jeder meint etwas anderes. Im Mittelalter galt das einzig wahre, ewig gleiche Gottesrecht. Es wurde säkularisiert, hieß Naturrecht und empfand sich auch als wahr und ewig. Der Rechtspositivismus meinte: Der Staat verkörpert die Vernunft (Hegel u.a.).²⁹³ Er schaffe das richtige Recht durch seine positiven Gesetze. Das widerlegten u.a. die Diktaturen. Heute herrscht Ratlosigkeit, was Recht und Gerechtigkeit im grundsätzlichen und überzeitlichen Sinn sind. Das führt zur Frage: Welchen Inhalt haben Recht und Gerechtigkeit im Bürgerstaat?

Auf diesem Abschnitt „5. Merkmale des Bürgerstaats“ kann dann der nächste aufbauen: „6. **Politik im Bürgerstaat**; also die Änderung des Rechts zur Bewältigung des notwendigen zeitgemäßen Wandels, zur „Verbesserung der Verhältnisse für Land und Leute“. Wie führt uns die bürgerstaatliche Politik aus den Sackgassen des Parteienstaats?

Der Abschnitt „7. **Verfassung des Bürgerstaats**“ zeigt dann, wie aus dem Obrigkeitsstaat mit Über- und Unterordnung ein Bürgerstaat als „die höchste Form der Selbstorganisation der Bürger“ wird.

²⁹³ Jean-Jacques Rousseau sagte das Gleiche vom „allgemeinen Willen“ (volonté générale).

5.1 Das Menschenbild im Bürgerstaat

*Das Menschenbild im Bürgerstaat entspricht dem der Sozialen Volkswirtschaft.²⁹⁴ Denn der Bürgerstaat und die Soziale Volkswirtschaft sind ein Zwillingsspaar. Der Bürgerstaat ist das Modell für eine Staatsverfassung, die Soziale Volkswirtschaft jenes für eine Wirtschaftsordnung. Beide wollen die **mündigen Bürger**, die ihr politisches und wirtschaftliches Leben in Freiheit, Gleichheit und Brüderlichkeit, mit Recht und Gerechtigkeit bewältigen. Dabei wollen die meisten Menschen Erfolgslust und Eigenverantwortung.*

*Nicht die Umwelt, das gesellschaftliche Sein oder ein naturgesetzlicher Weltenlauf bestimmen uns und unser Schicksal. So sehen es Marxisten und Liberale. Unsere Sicht ist anders: Wir haben einen **freien Willen** und tragen **Verantwortung**, sogar für die Zukunft des ‚blauen Planeten‘.*

*Dieses Menschenbild unterscheidet sich grundsätzlich von dem des real existierenden Neoliberalismus und des Obrigkeitsstaats, aber auch des Sozialismus und Faschismus. Sie alle führen zur Entmündigung der Menschen in Politik und Wirtschaft. Sie steuern den Staat von oben und oft von außen. Heute läuft das über EU-Recht und völkerrechtliche Verträge (CETA, ggf. TTIP u.a.). Der Grundsatz, dass die **Staatsgewalt vom Volk** aus geht, wird schleichend außer Kraft gesetzt.*

*Immer wieder wird erzählt, die normalen Menschen seien zu dumm für die moderne Politik und Wirtschaft. Professoren, Politiker und Publizisten (P³) wüssten es besser;²⁹⁵ die EU und Zentralstaaten, Großkonzerne und ihre Bosse könnten es besser. Doch der Bürgerstaat ist überzeugt, dass die besten Ergebnisse erzielt werden, wenn alle mitbestimmen und mitwirken können, wenn nicht Befehle, sondern **eigenverantwortlich umsetzbare Aufgaben** unser Zusammenwirken steuern. Und was unten entschieden werden kann, hat oben nichts zu suchen (Subsidiarität). Denn jede Vorschrift von oben, ist eine Freiheitsberaubung unten.*

²⁹⁴ Dazu: G. Pfreundschuh, Kampf der Wirtschaftssysteme, Heidelberg 2018, S. 41 ff

²⁹⁵ So Claus Leggewie, in Süddeutsche Zeitung, 03.04.2017: „An dieser Kluft wuchs die Fantasie, die „einfachen Leute“ könnten es besser als Politiker, Professoren und Publizisten. Das Konzept der plebiszitären Demokratie stellt das Volk über das Recht.“ – Dazu unten „5.4 Recht und Gerechtigkeit“

5.1.1 Freier Wille statt Vorbestimmung

Hat der Mensch einen freien Willen oder bestimmen die Umwelt bzw. das gesellschaftliche Sein uns und unser Schicksal (Determinismus)? Steuert uns eine Naturgesetzen gehorchende „unsichtbare Hand“ ins liberale Eine-Welt-Dorf, ins „Ende der Geschichte“? Oder hat Marx Recht: „Der Weltenlauf endet im paradiesischen End-Kommunismus.“

*Die Frage ist höchst zeitgemäß. Denn die besten **Hirnforscher** streiten, ob es einen freien Willen gibt.²⁹⁶ Das Gleiche gilt für die „**Künstliche Intelligenz**“ (KI). Einige meinen, sie könne den Menschen und sein Denken ersetzen. Andere sagen KI kann nur in Datenmengen Muster erkennen und vergleichen, aber nicht denken oder entscheiden. Denn entscheiden heißt, handeln unter Unsicherheit. Da verhalten sich nicht alle gleich. KI kennt auch keine Ethik und Moral. KI ist kalt und herzlos.*

*Diese Frage ist alt und umstritten. **Englische Philosophen** wie John Lock (1632 – 1704) und David Hume (1711 -1776) waren sich sicher, der Mensch hat keinen freien Willen. Bei den Angelsachsen herrscht bis heute der „Behaviorismus“. Danach ist unser Hirn wie ein Hohlspiegel, der die Umwelt abbildet; dadurch wird unser Verhalten (behavior) von außen und zwangsläufig gesteuert. Wir reagieren mit Lust oder Unlust.*

*Die **Deutschen** Gottfried Leibniz (1646 – 1716) und Immanuel Kant (1724 – 1804) sahen es genau umgekehrt. Das gilt bis heute. Nach Karl Popper steuert unser Ich (unser Wille) unser Hirn.²⁹⁷ Der Fernseh-Philosoph Richard David Precht spottete daher: „Die Autobosse sind beim Abgasskandal unschuldig; denn wir wissen von David Hume: Es gibt keinen freien Willen, und daher kann unsere Vernunft keinerlei Entscheidungen fällen!“²⁹⁸ Hans Magnus Enzensberger fragte ironisch, ob dann ein Massenmörder wie Mengele bestraft werden darf oder doch eher einen Anspruch auf Therapie mit Krankenschein hat.²⁹⁹*

Eigentlich brauchten wir dann keine Angst vor einem Weltuntergang durch Atomkrieg, die ökologische oder kulturelle Umweltzerstörung zu haben. Die „unsichtbare Hand“ wird's schon richten, zum Guten lenken.

²⁹⁶ Hans Günter Gassen, Das Gehirn, Darmstadt (WBG) 2008, „16. Der freie Wille“, S. 141 ff.

²⁹⁷ Karl Popper / John Eccles, Das Ich und sein Gehirn, München / Zürich 1982, S. 88 ff: „18. Radikaler Materialismus oder radikaler Behaviorismus“ – Popper war Philosoph, Eccles Neurologe.

²⁹⁸ Handelsblatt Magazin, 01.09.2017

²⁹⁹ Hans Magnus Enzensberger, Aussichten auf den Bürgerkrieg, Frankfurt/M. 1993, S. 37 f

Freier Wille – ja oder nein? Diese Frage ist für Recht und Gerechtigkeit, für Sitte und Moral von grundsätzlicher Bedeutung. Denn ohne freien Willen können wir letztlich nie Unrecht tun, nie unsittlich handeln. So wie wir handeln, mussten wir eben handeln. Auch den Lauf der Welt können wir nicht beeinflussen, es kommt, wie es kommen muss – nach den Gesetzen der Natur. Liberale und Marxisten sehen so die Welt seit dem 19. Jahrhundert. „Determinismus“, Zwangsläufigkeit des Lebens, des Geschehens, der Geschichte wird diese Weltsicht genannt.

Karl Popper kritisiert und widerlegt wie andere diese Ideologien. Er schrieb dazu das Büchlein „Vom Elend des Historizismus“.³⁰⁰

Diese theoretische Auseinandersetzung ist hochaktuell, keineswegs abgeschlossen. Wie Neoliberale und Neomarxisten sind viele bis heute bedingungslose Deterministen. Danach kann der Mensch den Lauf der Geschichte nicht aufhalten, höchstens verzögern, und das ist dann böse.

Dazu gehört auch der angelsächsische „Behaviorismus“.³⁰¹ Karl Popper bedauerte, dass der „radikale Materialismus oder Behaviorismus“ unter der jüngeren Generation der Philosophiestudenten am meisten in Mode sei.³⁰² Danach spiegelt sich das Geschehen unserer Umwelt in unserem Gehirn wider wie in einem Hohlspiegel. Diese Eindrücke veranlassen unseren Denkapparat nur zu Antworten und Reaktionen. Wir verarbeiten das Geschehen also passiv. Unser Ich und unser Wille können nie aktiv tätig werden. Ein weiteres Bild ist: Unser Hirn ist wie eine Schallplatte, nur was eingeritzt wurde, kann wieder abgespielt werden.

Die Wurzeln dieses Denkens sind in der europäischen Philosophie ab der frühen Neuzeit zu finden. Die Entdeckung der Naturgesetze führte zu ihrer Übertragung auf den Menschen und die menschliche Geschichte. Die Welt ist danach ein Uhrwerk. Pierre-Simon Laplace (1749 – 1827) fasste diese Vorstellung in einem weltberühmten Werk zusammen.³⁰³ Das wurde dann für alle Lebewesen übernommen. „Die Lehre, dass Tiere keine Gefühle und kein Bewusstsein haben, erschien Descartes‘

³⁰⁰ Karl Popper, Vom Elend des Historizismus, Tübingen 1965

³⁰¹ Behavior (engl.) bedeutet Verhalten. Das menschliche Verhalten wird als Reaktion auf die Umwelteinflüsse gesehen. Diese bestimmen unser Verhalten (= behavior), sodass es keinen freien Willen gibt. Wir sind danach zwanghaft fremdgesteuert.

³⁰² Karl Popper und John Eccles, Das Ich und sein Gehirn, a.a.O., S. 80

³⁰³ Pierre-Simon Laplace, Mechanik des Himmels. Aus dem Französischen übersetzt und mit erläuternden Anmerkungen versehen von J. C. Burckhardt; 2 Bände, Berlin 1802. Es erschien in vielen Auflagen, zuletzt bei Cambridge University Press 2009.

Zeitgenossen nicht so schockierend wie den meisten Menschen der Gegenwart. Doch man war entsetzt, als einige seiner Nachfolger behaupteten, dass auch der Mensch, ebenso wie die Tiere, nur eine komplizierte Maschine sei.“³⁰⁴

In diesen Zusammenhang gehört der heftige Theorienstreit der heutigen Gehirnforscher. Sie haben in den letzten Jahrzehnten große Fortschritte erzielt. Doch einer ihrer bekannten Vertreter, Rolf Singer, meinte 2011 in einem Vortrag in Heidelberg: „90 % des Geschehens im Gehirn verstehen wir noch nicht.“ Trotzdem zog er weitreichende Schlüsse. Er behauptete fest, einen freien Willen habe der Mensch nach dem heutigen Stand der Hirnforschung nicht.³⁰⁵ Andere wie Hans Günter Gassen, John Eccles usw. sind genau entgegengesetzter Meinung.³⁰⁶

Dazu verfasste der bekannte Fernseh-Philosoph Richard David Precht im Handelsblatt Magazin „Das letzte Wort“.³⁰⁷ Es ist überschrieben „Von der Unschuld der Autobosse“. Er beginnt sehr ironisch: „Der klügste aller Philosophen war David Hume. Die Menschheit verdankt ihm zwei Erkenntnisse, die niemals widerlegt wurden. Die erste lautet: Es gibt keinen freien Willen! ... Die zweite Erkenntnis lautet: Weil wir keinen freien Willen haben, kann unsere Vernunft keinerlei Entscheidungen fällen!“

Somit kann man den Automanagern nichts vorwerfen. Was sie beim Diesel-Skandal taten, ist „völlig intakt und ganz normal“. Normal ist auch, dass sie sich vor allem um „Preise, Bilanzen, Shareholder und Boni“ kümmern müssen. „Für Moral bleibt da einfach keine Zeit bei all den Absprachen und Übereinkünften. Und das wussten auch Hume und sein Freund Adam Smith.“ Und die Politik? Sie läuft ebenso. So wie sich Politiker verhalten, so müssen sie es eben. Andernfalls hätten sie ja einen freien Willen. So verspottet Precht die Liberalen und die Politiker.

Es gibt viele kluge Leute, die das Gegenteil von Hume u.a. behaupten. Neben Karl Popper gehören vor allem deutsche Philosophen wie Immanuel Kant, Leibniz und einige mehr dazu.³⁰⁸ Wir alle müssen uns entscheiden und sollten dabei bedenken, dass ohne Verantwortung und

³⁰⁴ Anthony Kenny, Geschichte der abendländischen Philosophie, Band III Neuzeit, a.a.O., S. 224

³⁰⁵ https://www.embl.de/aboutus/science_society/hd_forum/past_forums/singer_de/

³⁰⁶ Hans Günter Gassen, Das Gehirn, Darmstadt 2008, S. 141 ff

³⁰⁷ Handelsblatt Magazin, 01.09.2017

³⁰⁸ Anthony Kenny, Geschichte der abendländischen Philosophie, a.a.O., Band III Neuzeit, S. 224

Zurechnungsfähigkeit unsere ganze Rechtsordnung zusammenbricht. Es wäre auch das Ende des Kampfes um Recht und Gerechtigkeit, um Sitte, Anstand und Moral.

Hans Magnus Enzensberger sagt es so: „Dass der Mensch von Natur aus nur gut sei, diese merkwürdige Idee hat in der Sozialarbeit ihr letztes Reservat. ... Solche Vormünder nehmen in ihrer grenzenlosen Gutmütigkeit den Verwirrten jede Verantwortung für ihr Handeln ab. Schuld sind nie die Täter, immer die Umgebung: das Elternhaus, die Gesellschaft, der Konsum, die Medien, die schlechten Vorbilder. ... Auf diese Weise wird das Verbrechen aus der Welt geschafft, weil es keine Täter mehr gibt, sondern nur noch Klienten ... denen wir etwas schuldig wären, nämlich eine angemessene psychotherapeutische Behandlung auf Krankenschein.“ Er fügt an, sogar NS-Massenmörder wie Mengele hätten dann eben eine Therapie auf Krankenschein und keine Bestrafung verdient.³⁰⁹

Der Denkunterschied betrifft ein weiteres Gebiet. So ist bei Clausewitz der Krieg das Aufeinanderstoßen gegensätzlicher „Willen“. Damit ist der Gegner nicht berechenbar. Er kann sich für uns unerwartet entscheiden und so die Schlacht gewinnen. Wir müssen spontan reagieren. Dazu passt der Ausspruch des Generaloberst Hans von Seeckt (1866 – 1936): „Geist ohne Wille ist wertlos, Wille ohne Geist ist gefährlich.“³¹⁰

Dagegen hofften US-Generale, Kriege mit Netzplantechnik zu führen und zu gewinnen. Es wird im Voraus ein idealer Prozessablauf geplant, der spontane Entscheidungen nicht vorsieht. Das führte zur **Befehlstaktik**. Alle warten, was oben erkannt und entschieden wird. Bei uns gilt die **Auftragstaktik**.³¹¹ Jeder Soldat muss in jeder Lage eigenverantwortlich und selbständig handeln. Der Auftrag gibt das Ziel vor, den Weg wählt jeder selbst. Darauf ist später noch genauer einzugehen.

³⁰⁹ Hans Magnus Enzensberger, *Aussichten auf den Bürgerkrieg*, Frankfurt/M. 1993, S. 37 f. Enzensberger bezeichnet sich als Neomarxist und ist einer der großen Vordenker der Alt-68-iger.

³¹⁰ Zitiert nach HDv 100/1 (Truppenführung 1962), S. 21

³¹¹ Zur Auftragstaktik: Christian Millotat, *Eliten im Einsatz, Offiziere im Generalstabs- und Admiralstabdienst*, Stegen / Ammersee 2009, S. 66 ff.

Martin van Creveld, *Kampfkraft, Militärische Organisation und Leistung der deutschen und der amerikanischen Armeen 1939 bis 1945*, (Original 1982 USA, Freiburg/Br. 1989), Graz 2005, S. 51 ff. Der Israeli und em. Prof. (Hebrew University Jerusalem) Martin van Creveld gilt als der beste Militärgeschichtler der Gegenwart.

Trevor Dupuy, *Der Genius des Krieges Das deutsche Heer und der Generalstab 1807 – 1945*, Graz 2011, S. 158 f. (Dupuy ist ein US-Oberst und Militärgeschichtler, US-Originalausgabe 1977)

5.1.2 Erfolgslust und Gruppendynamik

Wie können nun der freie Wille der Einzelnen und das gemeinsame Handeln einer Gruppe, eines Staats oder Volks in Einklang gebracht werden? Ist es möglich, dass die Handelnden sich dabei frei fühlen, ja sogar Freude am gemeinsamen Erfolg, also Erfolgslust, erleben? Können der Einzelne und die Gruppe durch Freiräume für eigene Entscheidungen sogar überragende Leistungen vollbringen?

Oder müssen für große Erfolge stets Befehl und Gehorsam, Herrschaft von oben, kurz hierarchische Befehlsstränge uns regieren?

In der digitalen Welt (z.B. Industrie 4.0) brauchen wir angebliche völlig neue, bisher unbekannte Organisations- und Führungsformen. Das meinen aber nur Fachidioten ohne Überblick und Geschichtskennntnisse. Tatsächlich fordern sie Bekanntes und Bewährtes: Auftragstaktik!³¹²

Wir zeigen im Folgenden, dass auch Managementlehrer (z.B. Douglas McGregor), Psychologen (z.B. Mihaly Csikszentmihalyi) und Verhaltensforscher (z.B. Irenäus Eibl-Eibesfeldt) überzeugende Modelle erarbeitet haben. Sie bestätigen unsere „Merkmale des Bürgerstaats“.

„Erfolgslust und Gruppendynamik“ sind nach unserem Modell die gemeinsame Grundlage für ein Gemeinwesen; das gilt vom bürgerlichen Verein und der örtlichen Gemeinschaft über die Soziale Volkswirtschaft bis zum Bürgerstaat. Nur so kann der Mensch seine Fähigkeiten voll entfalten und sie zum Gesamtnutzen ins Gemeinwesen einbringen.³¹³

Ein entscheidendes Merkmal ist, dass der Staat und die Wirtschaft sich **von unten nach oben aufbauen und genossenschaftlich gesteuert** werden. Dagegen wird in den anderen Staats- und Wirtschaftsmodellen zunehmend von oben regiert, beim real existierenden Kapitalismus und

³¹² Insa Klasing, Der 2-Stunden-Chef, Mehr Zeit und Erfolg mit dem Autonomie-Prinzip, Frankfurt / M. 2019; vgl. Handelsblatt online 18.07.19: „Ist der Zwei-Stunden-Chef eine gute Idee? - Führungskräfte diskutieren“

³¹³ So auch Felix von Cube, Fordern statt Verwöhnen, München 1986; ders, Lust an Leistung, Die Naturgesetze der Führung, München 1998 (von Cube reiste Jahrzehnte durch Deutschland und hielt zum Thema „Flow-Erlebnis“ überall mitreißende Vortrag. Er war mir persönlich gut bekannt.

Sozialismus sogar von oben und (!) immer mehr von außen. So ist die Praxis, die Theorie erzählt i.d.R. das Gegenteil „freie Marktwirtschaft“.³¹⁴

Erfolgslust bedeutet, dass die Menschen Handlungsfreiheit wollen, Verantwortung suchen und sich über bewältigte Risiken freuen. Es muss ein Ziel von Führung und Organisationen sein, dass alle – von der Fachkraft auf der Ausführungsebene bis zur obersten Führungskraft – Arbeitsfreude erleben. Denn genau das kann ungeahnte Energien und Kräfte freisetzen. Dabei geht es bei den Menschen nicht in erster Linie um Geld, sondern um **Erfolgslust** und **Gruppendynamik**.

Jede Arbeit ist wichtig, hat ihren Wert. Wäre sie wertlos, dann würde sie nicht gebraucht, würde keinen Nutzen stiften. Die gesellschaftliche Anerkennung muss jedem gelten, der seine Arbeit mit Leidenschaft und Qualität ausführt. In einem Weltbestseller mit buddhistischen Hintergrund heißt es richtig: „Es gibt keine unbedeutende Tätigkeit auf der Welt. Jede Arbeit bietet uns die Chance, unsere persönlichen Begabungen zum Ausdruck zu bringen, unser Kunstwerk zu schaffen und das Genie zu verwirklichen, das wir sind.“³¹⁵

Die volle Entmündigung der Arbeiter und die Entfremdung der Menschen von ihrer Arbeit kamen 1913 mit der Einführung der Fließbandarbeit in den USA. Henry Ford beschrieb den Grundgedanken als „Verminderung der Ansprüche an die Denktätigkeit des Arbeitenden und eine Reduzierung seiner Bewegungen auf das Mindestmaß“.³¹⁶

Der bekannte amerikanische Managementprofessor Douglas McGregor (1906 – 1964) hat 1960 darauf hingewiesen, dass die moderne Industriearbeit die Menschen unterfordert und die Führungskräfte es weithin nicht merken.³¹⁷ Jeder, der viel mit Fachkräften der Ausführungsebene zu tun hat und ihnen aufmerksam zuhört, weiß, wieviel Wissen und Erfahrung in ihnen steckt. Die Leute wissen nicht nur sehr viel, sie haben auch eine Arbeitsehre und Arbeitsethos; beides bleibt den Vorgesetzten oft, vor allem in Großorganisationen verborgen.

³¹⁴ „Vollkommene Märkte“ sind die Ausnahme, „vermachtete Märkte“ mit globalen Mächten die Regel. Die Kartellgesetze und –behörden sind zahnlose Tiger gegen Google, Microsoft, Blackrock usw.

³¹⁵ Robin Sharma, Die geheimen Briefe des Mönchs, der seinen Ferrari verkaufte, München 2012, S.168

³¹⁶<https://www.welt.de/geschichte/article120638758/Die-Inspiration-die-aus-dem-Schlachthof-kam.html>
- abgerufen 30.12.2020

³¹⁷ Douglas McGregor, The human Side of Enterprise, New York 1960

McGregor hat zwei grundverschiedene Einstellungen zum Menschen und zur Menschenführung gegenübergestellt. Er nennt sie die Theorie X und die Theorie Y.

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

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

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

1. Körperliche und geistige Arbeitsanstrengungen sind ebenso natürlich wie Spiel und Ausruhen. Der Durchschnittsmensch hat keine angeborene Abneigung gegen Arbeit. Je nach den Bedingungen bedeutet Arbeit eine Quelle der Zufriedenheit.
2. Kontrolle und Strafandrohung sind nicht die einzigen Motivationsmittel zur Erreichung organisatorischer Ziele. Der Mensch übt Selbststeuerung und Selbstkontrolle beim Erstreben von Zielen, die er erreichen will.
3. Der Durchschnittsmensch lernt unter günstigen Bedingungen nicht nur Verantwortung zu akzeptieren, sondern auch sie zu suchen.
4. Die Fähigkeit, ein hohes Maß an Phantasie und Einfallsreichtum bei der Lösung organisatorischer Probleme zu entwickeln, ist erheblich und in der Bevölkerung weit verbreitet.
5. Unter den Bedingungen des modernen industriellen Lebens sind die intellektuellen Fähigkeiten des Durchschnittsmenschen nur teilweise genutzt.

Überall ist heute zu lesen, dass die Industrie 4.0, die digital vernetzte Fabrik bzw. Arbeitswelt, nur im Sinne der Y-Theorie zu bewältigen ist.

In den 1970-er Jahren vertiefte eine Reihe von Verhaltensforschern und Psychologen diesen Ansatz.³¹⁸ Danach will und braucht jeder Mensch Erfolgslust bei der Arbeit. Doch wie stellt sich die ein?

Csikszentmihalyi, ein amerikanischer Psychologie-Professor ungarischer Abkunft, hat die Frage gestellt, warum manche Menschen mit großer Freude und oft ohne Bezahlung bis an die Grenzen ihres Leistungsvermögens arbeiten. Dazu hatte er körperliche Anstrengungen bei Bergsteigern und Rocktäänzern, aber auch geistige Dauerleistungen bei Schachspielern untersucht. An Chirurgen wurden die Voraussetzungen für berufliche „Erfolgslust“ nachgewiesen. Sein Buch „Flow – Das Geheimnis des Glücks“ wurde ein Kultbuch und Weltbestseller, der seit 1985 bis heute (2017) immer neu aufgelegt wurde.³¹⁹ Gegenwärtig untersucht z.B. Regina Vollmeyer, Professorin für Psychologie an der Goethe-Universität in Frankfurt / Main, mit Kollegen intensiv das Flow-Erlebnis.³²⁰ Den „Flow“ nennen wir „Erfolgslust“.

Vereinfacht sind die in „1.6 Führung in Politik und Wirtschaft“ schon angesprochenen **fünf Voraussetzungen** nötig, damit sich „**Erfolgslust**“ bei Mitarbeitern und Mitstreitern einstellt:

1. Eigenverantwortliche **Entscheidungs- und Handlungsmöglichkeiten**
2. Ein überschaubarer, eingegrenzter **Aufgabenbereich**
3. Ein hohes, aber **bewältigbares Risiko**
4. **Klare Regeln** mit unmittelbaren Rückmeldungen über Erfolg / Misserfolg
5. Die Erfolgslust wird vervielfacht durch ihr **gemeinsames Erleben** in der Gruppe, die Gruppendynamik.

Eine wichtige Voraussetzung für „Erfolgslust“ ist ein **Gleichgewicht zwischen Handlungsfähigkeiten und Handlungsmöglichkeiten**.

Bei **Überforderung** werden Urgefühle ausgelöst. Zuerst sind es Sorgen und Ängste. Dann kann es zur Panik mit einem unkontrollierten Fluchttrieb kommen.

Dauerhafte **Unterforderung** führt dagegen zu Langeweile und Risikoentwöhnung, dann über Unerfahrenheit und Unsicherheit zur Angst.³²¹ Und dieser Gefühlsstau schlägt bei einigen Menschen in

³¹⁸ Irenäus Eibl-Eibesfeldt, Mihaly Csikszentmihalyi, Felix von Cube u.a.

³¹⁹ Mihaly Csikszentmihalyi, Das Flow-Erlebnis - Jenseits von Angst und Langeweile: Im Tun aufgehen - Konzepte der Humanwissenschaft, Stuttgart 1987 (2.Aufl.)

³²⁰ Die Zeit, 13.07.2020, „Vier Schritte zum Flow“

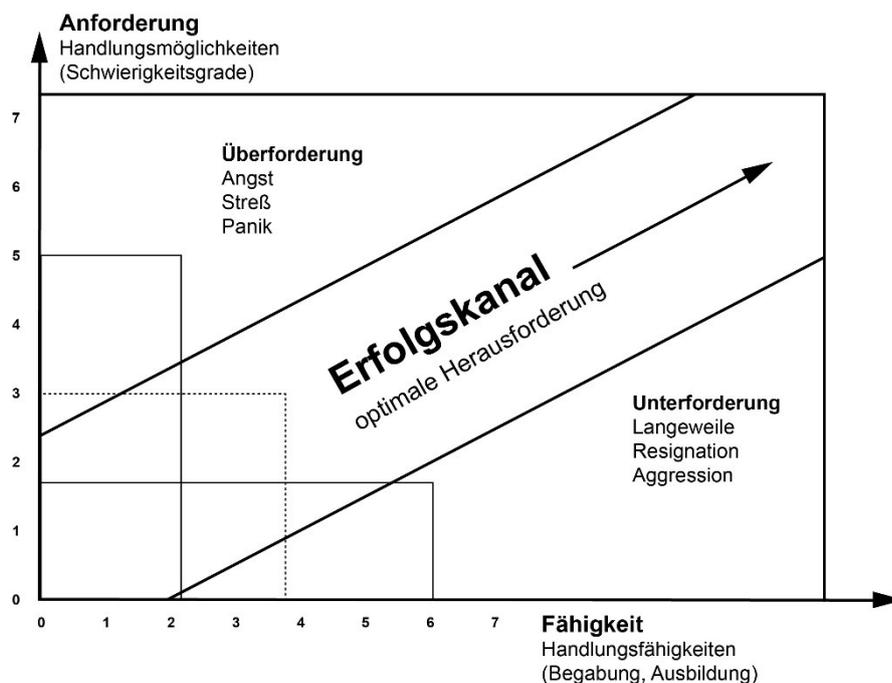
³²¹ Überbehütete Kinder ohne Lebens- und Umwelterfahrung werden überängstlich.

Aggression und Gewalt um. Aus Unterforderung erklären Jugendforscher z.T. die heutige Jugendgewalt samt Vandalismus.

Werden dagegen ohne Über- und Unterforderung die Anstrengungen Schritt für Schritt gesteigert, so wachsen die geistigen und körperlichen Kräfte eines Menschen. Wir kommen in einen „**Erfolgskanal**“. Das ist die jeweils **optimale Herausforderung**. Die Seilschaft der Bergsteiger, die Sport-Mannschaft, das Operationsteam wollen und können sich so immer weiter nach oben arbeiten. Motivieren heißt, die Erfolgslust organisieren. Nach Clausewitz u.a. sind der Wille und das Können die größten Triebkräfte für den Erfolg im Krieg, für den Sieg.

Der Erfolgskanal

Gleichgewicht zwischen Handlungsmöglichkeiten
und Handlungsfähigkeiten



Aufgrund meiner persönlichen Erfahrungen in der Schule, dann beim Militär und schließlich im Berufsleben bin ich zu einem streitbaren Anhänger der Y-Theorie (Douglas McGregor) und des Modells „Erfolgslust“ (Csikszentmihalyi) geworden.

Nicht nur bei Bergsteigern und Rocktäncern, Fußballmannschaften und Operationsteams ist die Erfolgslust erfolgsentscheidend. Diese Grundsätze gelten bei jeder menschlichen Tätigkeit und Arbeit; sie mag

in der Schule, in der Wirtschaft oder Verwaltung, der Politik oder bei kriegerischen Auseinandersetzung stattfinden.

Die Erfolgslust Einzelner wird (5.) beim gemeinsamen Erleben und Handeln zur **Gruppendynamik**. Das verlangt weitere Voraussetzungen, die von der Verhaltensforschung bestätigt wurden. Die klaren Regeln (4.) müssen gefühlsmäßig zu gemeinsamen Werten und Überzeugungen aufsteigen, letztlich führt das zur gemeinsamen Kultur und Mentalität.

In der Gruppe muss Kameradschaft mit „Offenheit, Ehrlichkeit und Zuverlässigkeit“ herrschen. Das gilt auch zwischen Führungs- und Fachkräften (Ausführungskräften). Loyalität und Vertrauen sind immer gegenseitig. Nur gegenüber dem Feind gilt „tarnen, täuschen, triumphieren“ (t³). – Immer wenn „ehrlicher Friede“ herrscht, sollte auch zwischen Völkern und Wettbewerbern „offenes, ehrliches und zuverlässiges“ Verhalten gelten.

Heute treffen oft reine Egoisten, „explodierende Egos“ aufeinander. Sie kämpfen dann in der Gruppe oder Partei erbittert um Posten und Karriere. Daher die bekannte Steigerung: Feind, Todfeind, Parteifreund. In unseren Heeresdienstvorschriften (HDv) heißt es dazu knapp: „Falscher Ehrgeiz, Selbstsucht und Unaufrichtigkeit zerstören die Kameradschaft.“³²² Die Gruppendynamik wird schachmatt gesetzt.

Damit haben wir zwei wichtige Führungsaufgaben. Führungskräfte müssen die Erfolgslust der einzelnen Gruppenmitglieder wecken. Das können wir auch motivieren nennen. Und Führern muss es gelingen, gemeinsame Ziele zu erarbeiten und mit der Gruppe zu erreichen. Erfolge sind erreichte Ziele.

In Fußballstadien erleben wir berauschte Gruppenbegeisterung, weil Erfolgslust und Gruppendynamik zusammentreffen. Beim Fußball kämpfen mit je elf Mann gleichsam zwei „Urhorden“ miteinander. Tiefe Urgefühle werden geweckt. Dagegen sind Leichtathletik-Meisterschaften geradezu langweilig. Individualisten treten gegeneinander an.

Damit kommen wir zur „Führung in Gruppen und Großgesellschaften“.

³²² HDv 100/1 (TF 1962), S. 23, Nr. 44; HDv 100/100 (TF 1973), Nr. 704 [TF = Truppenführung]

5.1.3 Führung in Gruppen und Großgesellschaften

Welche Voraussetzungen müssen erfüllt sein, damit Gruppen und vor allem Großgesellschaften wie Staaten oder Staatenverbindungen (EU) ihre Mitglieder mit Erfolgslust und Gruppendynamik zu gemeinsamem Handeln und zu gemeinsamen Zielen führen? Im Staat stehen dabei die Politiker in der Verantwortung, an vorderster Front.

Von Politikern verlangen die Bürger (1) Glaubwürdigkeit, (2) Voraussicht, (3) Sachverstand, (4) Durchsetzungsvermögen und (5) Bürgernähe.

*Damit sind sehr wichtige Eigenschaften guter Führung aufgezählt. Glaubwürdigkeit führt zu Vertrauen, wenn es durch persönliche Führung und Begegnung vermittelt wird. Daher fassen wir Glaubwürdigkeit und Bürgernähe unter dem Begriff „**Vertrauen**“ zusammen. Das ist die erste Grundlage jeder erfolgreichen, auch politischen Führung.*

***Voraussicht** und **Sachverstand** führen zur richtigen Strategie und zu „politischen Konzeptionen“. Nicht jeder besitzt diese Fähigkeiten. Für Führungskräfte sind sie unentbehrlich. Perikles, der größte Staatsmann im alten Athen, sagte richtig: „Obwohl nur wenige eine politische Konzeption entwerfen und durchführen können, so sind wir doch alle fähig, sie zu beurteilen.“³²³ Nur dadurch kann die Gruppe von den Notwendigkeiten des Lebens und Überlebens überzeugt werden.*

*Wer erfolgreich überzeugen kann, besitzt **Durchsetzungsvermögen**. Und die gemeinsamen Überzeugungen sind auch die Voraussetzung, dass „Führen durch Auftrag statt Befehl“ gelingt.*

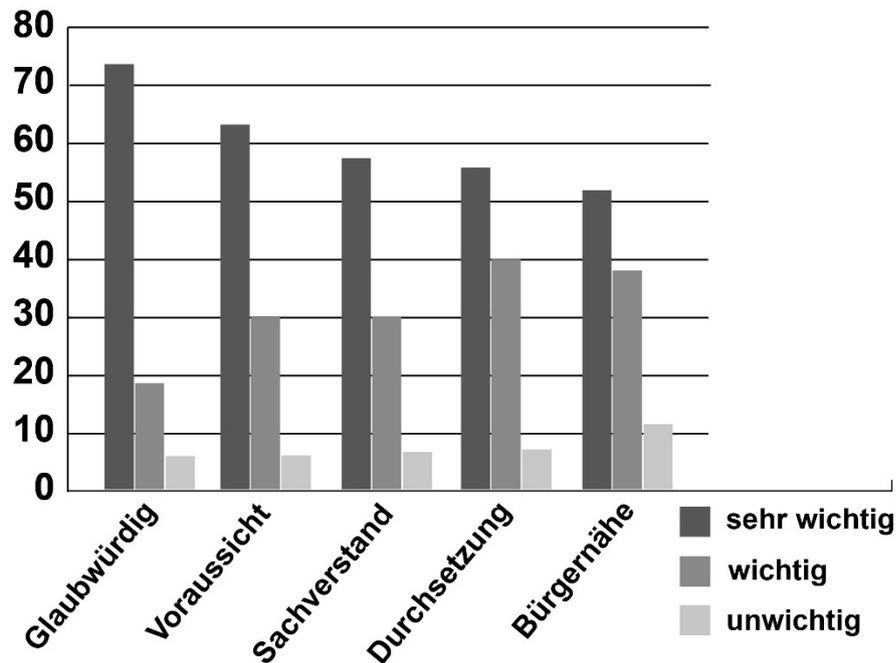
Für Fredmund Malik, St.Galler Führungs-Guru, ist Führung ein „Beruf ohne Ausbildung“: „In keinem anderen Beruf liegt die Ausbildung so im Argen wie im Management. Niemand würde in ein Flugzeug steigen, wenn die Piloten eine vergleichbar mangelhafte Ausbildung hätten...“³²⁴ Nur die Armee bildet in Führung „mit einem hohen Maß an Systematik und Gründlichkeit“ aus.“³²⁵ Daher muss auch ich im Folgenden auf meine militärische Ausbildung und Erfahrung zurückgreifen.

³²³ Perikles, 490 - 429 v. Chr. Zitiert nach Karl Popper in: dtv-Atlas Philosophie, Tafeln und Texte, Hg. Peter Kunzmann u.a., München 1991, S. 229 „Kritischer Rationalismus“

³²⁴ Fredmund Malik, Führen Leisten Leben, Stuttgart 2000, S. 55 (Mit Maliks Hilfe will sich nun VW „Vom Autohersteller zum Digitalkonzern“ entwickeln. VW-Chef Diess im Handelsblatt, 27.11.2020

³²⁵ Fredmund Malik, a.a.O., S. 69

Eigenschaften von Politikern



Umfrage des Bundesverbandes der deutschen Banken, Die Welt vom 29.11.00 (Gewichtung in %)

Vertrauen – die Grundlage erfolgreicher Führung

„Vertrauen zwischen Führern und Geführten ist die Voraussetzung jedes Erfolges und die Grundlage für den Zusammenhalt in Not und Gefahr. Vertrauen erwirbt, wer führen kann, wer beherrscht und maßvoll ist, Gerechtigkeit und Geduld übt, für seine Truppe sorgt sowie immer wahrhaft und sich selbst treu bleibt.“(Heeresdienstvorschriften)³²⁶

Gegenseitiges Vertrauen ist die wichtigste Grundlage für gemeinsames Handeln und Gruppendynamik. In Umfragen liegen beim Vertrauen seit längerem die Politiker auf den letzten Plätzen, weit hinter Ärzten, Feuerwehrleuten und Polizisten. Das ist alarmierend.

³²⁶ HDv 100/1 (TF 1962), S. 22, Nr. 43; HDv 100/100 (TF 1973), Nr. 705 [TF = Truppenführung]

Bei einer jüngsten Untersuchung (2016) zur Weiterentwicklung der inneren Führung der Bundeswehr erhielt zur Überraschung der „Experten“ das „Vertrauen“ die meisten Nennungen und die höchste Bewertung. Das ist bedenklich, denn gefordert wird meist, was fehlt.

Es gibt heute Vorgesetzte, die nutzen Unwissenheit, also das Gegenteil von offen und ehrlich, als Machtmittel. Sie halten Informationen und Wissen zurück, um als Vorgesetzte besser über „Dumme“ zu herrschen.

Im ältesten bekannte Strategiebuch des Chinesen Sun Tsu (~ 500 v. Chr.) heißt es dazu:

„Es ist die Aufgabe des Generals, zu schweigen und damit für Geheimhaltung zu sorgen; standhaft und gerecht zu sein, um damit die Ordnung aufrechtzuerhalten. Er muss fähig sein, seine Offiziere und Männer mit falschen Berichten und Täuschungen zu verwirren, um sie völlig unwissend zu halten.“³²⁷

Wir sehen hier, wie zentral die „Kunst der List“ im chinesischen Denken, auch innerhalb der Gesellschaft, traditionell verankert ist. Einer der besten Sinologen, Harro von Senger, hat dies gut herausgearbeitet.³²⁸ Das widerspricht all unseren Führungsgrundsätzen – und (!) unserer Kultur sowie unseren Werten (vgl. „Treu und Glauben“ in § 242 BGB).

Irenäus Eibl-Eibesfeldt ist als Verhaltensforscher zu entsprechenden Erkenntnissen gekommen. Er ist Begründer der Humanethologie,³²⁹ war Leiter des Max-Planck-Instituts für Humanethologie in Andechs und Leiter des Ludwig-Boltzmann-Instituts für Stadtethologie in Wien.³³⁰ Aufgrund seiner Verhaltensforschung und unserer Stammesgeschichte hat er eine „Streitschrift für eine bessere Zukunft“ mit dem Titel „**Wider die Misstrauensgesellschaft**“ verfasst.³³¹ Er sagt: „Man kann die modernen Millionengesellschaften als Misstrauensgesellschaften charakterisieren.“

Er hat den Gegensatz von **Kleingruppen und Großgesellschaften** herausgearbeitet. Die Muster herkömmlicher Kleingruppen bestimmten unsere Mittelstädte noch im 19. Jahrhundert und unsere Dörfer bis in die

³²⁷ Sun Tsu, Die Kunst des Krieges, Hamburg, 16. Auflage 2016, S. 123 – inzwischen ein Bestseller.

³²⁸ Harro von Senger, Die Kunst der List. Strategeme durchschauen und anwenden, München 2001; ders., Moulüe – Supraplanung – Unerkannte Denkhorizonte aus dem Reich der Mitte, München 2008

³²⁹ Sie will ererbte und anerzogene Verhaltensweisen der Menschen erkennen und unterscheiden.

³³⁰ Die Ludwig-Boltzmann-Gesellschaft entspricht in Österreich der deutschen Max-Planck-Gesellschaft. Das Institut für Stadtethologie ist inzwischen aufgelassen, Eibl-Eibesfeldt verstorben.

³³¹ Irenäus Eibl-Eibesfeldt, Wider die Mißtrauensgesellschaft, Streitschrift für eine bessere Zukunft, München 1994, S. 59

1950er Jahre. Für sogenannte unterentwickelte Länder gilt dies oft bis heute. In solchen Ordnungen leben Familie und örtliche Gemeinde auf Dauer zusammen und kennen sich gut. Vertrauen und eingespielte Umgangsformen, Werte und Wir-Gefühl kennzeichnen die Beziehungen. Meist war es auch der harte Kampf ums Überleben, der den Zusammenhalt und die Ordnung hervorgebracht hat.

Zur Vertrauensbildung ist das persönliche Kennen eine Voraussetzung. Stammesgeschichtlich, im Lauf unserer Menschwerdung, sind wir genau so geprägt worden. Das müssen Großorganisationen beachten und nach Eibl-Eibesfeldt entsprechende Behelfsstrukturen und Abhilfemaßnahmen schaffen. Das ist auch eine zentrale Aufgabe des Bürgerstaats.

In **Kleingruppen** wird die Führung gut durchschaut und von unten abgeprüft. Eibl-Eibesfeldt hat dazu viele Stammesgesellschaften und Naturvölker, aber auch moderne Stadtgesellschaften untersucht. Für Kleingruppen kommt er zu dem Ergebnis:

„Führungspositionen begründen sich auf prosozialen Eigenschaften und fachlicher Kompetenz.“ Dagegen finden wir in Großgesellschaften die Neigung zum Aufbau von repressiven Herrschaftsbeziehungen innerhalb anonymer Wir-Gruppen.³³²

In extremer Ausformung gilt dies für die grausamen Diktaturen von links und rechts im 20. Jahrhundert. Abgeschwächt treffen wir darauf im Parteienstaat und beim globalen Neoliberalismus. Hier soll uns nun der Datenschutz vor dem Zugriff unbekannter politischer, gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Mächte schützen. Da das unterschiedslos bis ganz unten durchreguliert wird, kommt es zu noch mehr **Anonymität**.³³³

Bevor unser BVerfG im Grundgesetz den Datenschutz, das „informationelle Selbstbestimmungsrecht“ entdeckte, gab es im Verwaltungsrecht Streiter für eine genau gegenteilige Entwicklung. In Schweden galt nämlich die „Aktenöffentlichkeit“. Jeder Bürger oder Journalist hatte das Recht, alle Akten der „öffentlichen“ Verwaltung einzusehen. Nur wenige persönliche Daten waren ausgenommen.³³⁴

³³² Irenäus Eibl-Eibesfeldt, Mißtrauensgesellschaft, a.a.O., S. 58 f

³³³ In Amtsblättern wurden oft die Geburtstage veröffentlicht. Dem konnte man widersprechen. Doch nun verbietet der Bund das – außer bei runden Geburtstagen. Viele Dörfler ärgerte das. Statt ins Amtsblättle zu schauen, müssen sie Kalender führen. „Was geht die in Berlin unser Dorfleben an?“

³³⁴ In der Schweiz galt sogar bis kürzlich, teilweise immer noch die „Steueröffentlichkeit“. Jeder Bürger kann die örtliche Steuerliste und so die Steuerzahlungen aller Mitbürger einsehen.

Für mich war das der überzeugende Gegensatz zur polizeistaatlichen „Arkanpraxis“.³³⁵ Nach dieser waren alle Verfahren der Verwaltungen und Gerichte geheim. Erst der Liberalismus setzte im Interesse der öffentlichen Kontrolle und der Durchschaubarkeit staatlichen Handelns bei den Gerichten den Grundsatz der Öffentlichkeit durch. Grundsätzlich sind Gerichtsverhandlungen öffentlich. Inzwischen verstecken sich hinter dem Datenschutz wieder Behörden und alle möglichen Straftäter.

Eibl-Eibesfeldt zeigt, wie in anonymen **Großgesellschaften** und Großstädten Misstrauen und Fremdheit herrschen. Es kommt zu Lug und Trug, dann zu Mord und Totschlag.³³⁶ Das erzeugt Angst. Die Familien- und Gemeinschaftsbindungen lösen sich, weil die dafür notwendigen Charaktereigenschaften nicht mehr entwickelt und anerzogen werden. Die soziale Kontrolle, eine Voraussetzung für den inneren Frieden, versagt. Es fehlen der gesellschaftliche und organisatorische Rahmen, die nötigen Institutionen. Alte, vereinsamte Menschen prägen das Stadtbild; und die jungen hasten achtlos und gestresst vorbei. Massengesellschaften und Millionen-Metropolen können unmenschlich sein.³³⁷

Eine weitere und andere Entwicklung sind die Parallelgesellschaften und die bandenmäßige Kriminalität von Clans in ethnischen Ghettos.

Das Misstrauen in den Großgesellschaften ist nur zu überwinden, indem wir im Kleinen wieder Gruppen bilden, die zusammenhalten, teamfähig sind, gemeinsame Arbeitserfolge erzielen. Der Bürgerstaat muss sich daher von unten nach oben aufbauen – von der Familie über den Ort und das Land, zur Nation und dem Kulturkreis (Europa). Wir müssen unsere Familie, unsere Heimat (Ort und Land), unsere Nation und Kultur kennen und lieben, dann können wir auch angstfrei der Welt helfen.

³³⁵ arcanus (lat.) = geheim: tragender Verwaltungsgrundsatz des obrigkeitlichen Polizeistaats.

³³⁶ Siehe oben: „2.2 Ohnmacht bei der inneren Sicherheit“

³³⁷ Manche vergleichen die Wohnsilos mit der Intensivtierhaltung.

Ohne Führung kein gemeinsames Handeln

*Jedes gemeinsame Handeln und erst recht politische Konzeptionen brauchen überzeugende politisch-strategische **Ziele**. Daher fordern wie gesagt die Bürger von Politikern nach (1) Glaubwürdigkeit als weitere wichtige Eigenschaften (2) Voraussicht und (3) Sachverstand.*

In jeder Gruppe, Gemeinschaft, Gesellschaft oder Genossenschaft gibt es Persönlichkeiten, die führen können und solche, die mehr die Neigung und Begabung zur Fachkraft, zur Ausführung statt zur Führung haben. Forscher und Denker, Ärzte und Tüftler führen i.d.R. nicht gern. Wir brauchen alle! Alle stiften Nutzen, verdienen unsere Anerkennung.

Eine Gruppe ohne Führung tritt auf der Stelle. Führungskräfte müssen zu politisch-strategischem Denken fähig sein und außerdem die Mitarbeiter zur Erfolgslust führen, zum gemeinsamen Handeln motivieren können.

Oben wurde schon begründet, wozu wir Politiker brauchen. Sie müssen strategische Ziele, politische Konzeption und Programme entwerfen, um den notwendigen Wandel gemeinsam mit den Bürgern durchzuführen. Ohne Führung steht der „Heerhaufen“ nur dumm herum und wartet auf die „unsichtbare Hand“, die es nicht gibt.

Große Politiker wie Bismarck wussten das: „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 vor allem leidenschaftlicher Außenpolitiker war, sagte: „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.“³³⁸

³³⁸ Konrad Adenauer, Erinnerungen, Bd. II (1955-1959) Stuttgart 1967, S. 315

Über einen schwachen Bürgermeister klagten die Gemeinderäte: „Er kommt in den Gemeinderat und fragt uns, wie wir es gern hätten. Doch wir erwarten von ihm Ideen und Entscheidungsvorschläge, denen wir zustimmen können.“ Wem das fehlt, ist als Führungskraft ungeeignet. Ein Parteimann ohne fachliche Ahnung bewarb sich in einer Großstadt um die Stelle des Baubürgermeisters. Er wurde gefragt, wie es um seine Fachkenntnisse stehe. Seine Antwort: „Die brauche ich nicht. Das Wissen haben die Fachleute im Bauamt. Ich verstehe mich als Moderator.“ Er wurde zu Recht nicht gewählt; nur von seiner Partei, die das Vorschlagsrecht hatte, bekam er die Stimmen. Das reichte nicht.

Die Ziele und Konzeptionen müssen in freiheitlichen Gemeinschaften oder Genossenschaften überzeugen, um gebilligt zu werden. Das gelingt, wenn sie den gemeinsamen Werten entsprechen und als „gemeinsames Wohl“ erkannt werden. Dazu müssen Politiker Überzeugungskraft haben. Sie führt zum „Durchsetzungsvermögen“.

Denn gemeinsame Ziele sind gemeinsam zu vereinbaren. Das erinnert uns an den tragenden Grundsatz des Lehenswesens und der Ständeordnung: „Gemeinsame Sachen sind gemeinsam zu verhandeln.“ Auch in der repräsentativen Demokratie bestimmen der Gemeinderat, die Kreis-, Land- und Bundestage in Vertretung des Volkes die Grundsätze (Satzungen, Gesetze, Budgets). Das alles sollte für die Bürger verständlich und überzeugend sein. Ist es heute leider oft nicht!

Im Bürgerstaat wie in der Eidgenossenschaft haben die Stimmbürger (Souverän) das letzte Wort, wann immer sie es verlangen. Daher muss die Politik verständliche und überzeugende Gesetze vorlegen. Allerdings können die Stimmbürger sie nicht umsetzen, nicht ausführen.

Die Umsetzung und Ausführung, die Führung der Verwaltung und die laufenden Geschäfte fallen überall in die Zuständigkeit von Kanzler oder Regierung, Ministerpräsidenten, Bürgermeister (vollziehende Gewalt).³³⁹ Ein Verein, eine Gemeinschaft, ein Parlament kann beschließen. Doch die Umsetzung, die Ausführung braucht eine geordnete Organisation mit klarer Führung und eindeutiger Verantwortung (kein Verein ohne Vereinsvorstand!).

³³⁹ Dazu Genaueres bei der Abgrenzung von strategischer, operativer und taktischer Führung.

Führen durch Auftrag statt Befehl

Nach unserem Menschenbild mit Erfolgslust, Gruppendynamik, freiem Willen und Verantwortung sollen alle Bürger auf allen Ebenen und in allen Fachbereichen möglichst umfassend ihre Begabungen und Neigungen einbringen und verwirklichen können. So sind die gemeinsamen Ziele besser, ja am besten zu erreichen. Das erfordert Freiraum, Handlungs- und Entscheidungsmöglichkeiten bis zur Ausführungsebene, im Staat bis zur örtlichen Gemeinschaft (Dorf, Stadt).

Doch das Gegenteil erleben wir heute. Für Gesetze wird durch Verordnungen, Ausführungsbestimmungen und (!) Gerichtsurteile bis ins Einzelne vorgeschrieben, wie sie auszuführen sind. Statt Grundsätzen werden Einzelheiten geregelt. Das beginnt bei der EU. – Den Pedanten fehlt eben der Überblick, sie kennen und erkennen nur die Einzelheiten.

Führungskräfte müssen wie Bergführer und Mannschaftskapitäne im Sport alle in der Gruppe zur Erfolgslust führen.

Betrachten wir dazu zuerst das Militär. Dort wird am bedingungslosesten um Sieg oder Niederlage gerungen; dort müssen sich die Erfolgsprinzipien auf Leben und Tod bewähren. Außerdem sind Armeen Großverbände, die den Gefahren von Misstrauensgesellschaften – wie von Eibl-Eibesfeldt beschreiben – besonders ausgesetzt sind. Und hier haben viele, die nie dabei waren, die größten Fehlvorstellungen.

Dazu ist auf die schon erwähnte Unterscheidung von Auftrags- und Befehlstaktik näher einzugehen. Es gibt bei der Umsetzung von Zielvorgaben zwei gegensätzliche Vorgehensweisen oder – militärisch und betriebswirtschaftlich ausgedrückt – zwei „Taktiken“. Das sind wie schon in der Einleitung erwähnt die Auftragstaktik und die Befehlstaktik.

Im deutschen und österreichischen Heerwesen wurden damit Grundsätze entwickelt, die den Voraussetzungen der Erfolgslust entsprechen. Die **Auftragstaktik** wurde ständig und bis heute weiterentwickelt. Das Gegenteil ist die angelsächsische und französische Befehlstaktik, die in allen anderen Armeen galt. Inzwischen wurde fast weltweit versucht, die erfolgreiche deutsche Auftragstaktik einzuführen, was wegen der unterschiedlichen militärischen Kulturen und Traditionen nur teilweise gelungen ist.

Die Auftragstaktik erteilt keine Befehle mit Einzelheiten, sondern auf allen Ebenen Aufträge, d.h. sie gibt nur Ziele vor. Den Weg zum Ziel wählt der Beauftragte eigenverantwortlich und selbstständig.

Die Anfänge der Auftragstaktik gehen in Preußen zurück auf die großen Militärreformen von Scharnhorst und Gneisenau zur Zeit der Befreiungskriege (1815), in Österreich noch weiter bis zu Maria Theresia (1717 – 1780). Auftragstaktik gilt bis zur untersten Führungsebene.³⁴⁰

So hieß es schon im Reichsheer: „Vom jüngsten Soldaten aufwärts muss überall selbständiges Einsetzen der ganzen geistigen und körperlichen Kraft gefordert werden. Nur so lässt sich die volle Leistungsfähigkeit in übereinstimmendem Handeln zur Geltung bringen.“³⁴¹

Nach dem verlorenen Vietnamkrieg beauftragte das Pentagon (US-Verteidigungsministerium) eine kleine Expertengruppe, Grundlagen für eine bessere Kampfkraft der US-Truppen zu erarbeiten. Vor allem sollte sie herausfinden, weswegen die Kampfkraft der US-Armee und der deutschen Wehrmacht im 2. Weltkrieg sich so sehr unterschieden.

Als einziger Ausländer war der Israeli Martin van Creveld (geb. 1946) dabei. Er lehrte Geschichte an der Hebrew University in Jerusalem und gilt als einer der bedeutendsten Militärexperten der Gegenwart. Er hat danach das sehr aufschlussreiche Buch „Kampfkraft“ verfasst. Dort lesen wir: „Im Gegensatz zu den weitverbreiteten Klischees von „Kadavergehorsam“ und der „Preußischen Disziplin“ hatte das deutsche Heer spätestens seit der Zeit des älteren Moltke immer die entscheidende Bedeutung der Eigeninitiative und –verantwortlichkeit, selbst auf der untersten Ebene, betont.“³⁴²

Die einzelnen Merkmale von Kampfkraft und Erfolgslust können bei der Auftragstaktik parallel nachvollzogen werden. Die Auftragstaktik setzt u.a. voraus (1.) kluge Mannschaften und Unterführer, (2.) vollständiges Vertrauen der Vorgesetzten zu den Untergebenen und umgekehrt sowie (3.) vollständiges Vertrauen und Kameradschaft innerhalb der Gruppe.³⁴³

Erstaunlicherweise lassen sich so auch Großverbände sehr erfolgreich führen. Und die Schweiz zeigt mit ihrer bis zur Gemeinde ausgeprägten

³⁴⁰ Exerzierreglement 1888, zitiert nach Christian Millotat, a.a.O., S.129

³⁴¹ Felddienstordnung 1908, Nr. 37, zitiert nach: Martin van Creveld, Kampfkraft, a.a.O., S. 51

³⁴² Martin van Creveld, Kampfkraft, a.a.O., S. 51

³⁴³ Martin van Creveld, Kampfkraft, a.a.O., S. 51 ff.

Selbstverwaltung und Subsidiarität, dass dies auch für Staaten gilt. Damit sind wir wieder bei unserer Begriffsbestimmung vom „Bürgerstaat als höchste Form der Selbstorganisation der Bürger“.

Das Gegenteil sind **Befehlstaktik**, die Fließbandarbeit sowie die heutige Gesetzgebung mit Aus- und Durchführungsverordnungen bis in die letzten Einzelheiten. Das Gleiche gilt für die vollgestopften Lehrpläne für Schulen. Die „Oberen“ glauben alles genau und bestens zu wissen. Das geht bis zur EU, OECD, UNO. Sie alle wollen weltweit den Leuten Selbständigkeit und Eigenverantwortung abnehmen und abgewöhnen.

„Führen durch Auftrag“ setzt die Bereitschaft der Vorgesetzten voraus, das Auftreten von Fehlern bei der Durchführung hinzunehmen. Das findet seine Grenzen, wenn Mängel in der Ausführung die Verwirklichung des Auftrags gefährden.³⁴⁴

Für Behörden heißt das: „Wer im Rahmen der Gesetze und vereinbarten Grundsätze handelt, dessen Entscheidung wird gehalten.“ Das gilt auch dann, wenn der Vorgesetzte sein Ermessen anders gebraucht hätte, d.h. eine andere Entscheidung besser fände. Schwerwiegende oder rechtswidrige Fehlentscheidungen sind aufzuheben. Dabei ist der Erstentscheider immer zu beteiligen, zu hören – zu überzeugen.³⁴⁵ Die bisherige Entscheidungspraxis kann aber durch die Vereinbarung neuer Grundsätze (z. B. strengerer Denkmalschutz) oder neue Gesetze geändert werden.

Nur durch diese Gemeinsamkeit entwickeln sich Arbeitsethos – und selbstbewusste Mitstreiter.

Das ist das Gegenteil zum Kadavergehorsam beim NS-Führerprinzip des Dritten Reiches. Denn Entscheidungen bauen sich von unten nach oben auf und sind eben im Zusammenwirken oder mit einem Berater-Stab zu entwickeln, wie im folgenden Abschnitt zu zeigen ist.

„Einsame“ Entscheidungen eines „Führers“ widersprechen diesem Modell. Man sollte es nicht glauben, aber einsame oder spontane Entscheidungen sind im heutigen Politikbetrieb üblich. Das hat z.B. anschaulich der Hauptstadtkorrespondent der „Welt am Sonntag“, Robin

³⁴⁴ „oder wenn Leib und Leben von Soldaten unnötig gefährdet werden“ HDv 100/100 (2007), Nr. 202

³⁴⁵ G. Pfreundschuh, Führung im öffentlichen Dienst, Baden-Württembergische Verwaltungspraxis, Stuttgart 1986, S. 53 (VII. Anleitung zur Übernahme von Verantwortung)

Alexander, in seinem Buch „Die Getriebenen – Merkel und die Flüchtlingspolitik: Report aus dem Innern der Macht“ dargestellt.³⁴⁶

Führen mit Stäben und Teams

Erfolgreiche Führung ist eine Gemeinschaftsleistung. Schon in mittleren, erst Recht in größeren Organisationen müssen viele Fach- und Führungskräfte zusammenwirken, um die gesteckten Ziele zu erreichen.

Am besten kann führen, wer (1.) die genannten Eigenschaften eines Politikers bzw. einer Führungskraft besitzt (Glaubwürdigkeit, Voraussicht, Sachverstand usw.) und (2.) einen qualifizierten Beraterstab hat. Schließlich ist (3.) ein gutes, vertrauensvolles Zusammenwirken mit den selbständig und eigenverantwortlich arbeitenden, nachgeordneten Führungskräften und Fachkräften der Ausführungsebene erforderlich.

Das verlangt persönlich geführte Stabs- und Führungsrunden sowie mündliche, persönliche Führungsimpulse. Elektronisch kann man höchstens steuern, nicht führen.³⁴⁷ Auch KI (Künstliche Intelligenz) und IT-Technik können nur abarbeiten, was sich wiederholt, oder Auswahlen treffen, die gemäß festgelegten statistischen Daten erfolgen. Entscheiden, d.h. Handeln unter Unsicherheit, und damit Verantwortung für Risiken oder ethisches Verhalten übernehmen, kann KI nicht.

Das Führen mit Stäben wurde zuerst beim deutschen Militär und seinem Generalstab entwickelt und klar geregelt.³⁴⁸ Dabei ist zwischen **Linie** und **Stab** zu unterscheiden. Im Stab wird beraten, in der Linie geführt. Die Linie ist der Auftrags- und Befehlsstrang. Alle Befehlshaber, die zum taktischen Führen befähigt sind, haben dazu einen Stab. Stäbe bereiten für den Kommandeur die Befehle vor und helfen bei der Durchführung.³⁴⁹

Der Bataillonskommandeur ist der erste und unterste militärische Führer, der ein Gefecht selbstständig mit den verbundenen Waffen führen

³⁴⁶ München 2017 – Ähnlich spontan statt strategisch und generalstabsmäßig war die „Energiewende“ 2011 nach dem Atomunfall von Fukushima.

³⁴⁷ Siehe „Führen – Steuern – Ordnen“ bei „5.1.4 Verantwortungs- und Führungsebenen“

³⁴⁸ Zu Entstehung und Merkmalen des deutschen Generalstabsystems vgl. Christian Millotat, a.a.O. Trevor Dupuy, Der Genius des Krieges – Das deutsche Heer und der Generalstab 1807 – 1945, Graz 2011, (sehr gut! – Dupuy ist ein US-Oberst und Militärgeschichtler, US-Originalausgabe 1977)

³⁴⁹ Es heißt „Befehle“, obwohl der Inhalt nur aus Aufträgen bestehen darf.

kann.³⁵⁰ Dazu hat er einen festgefügten Bataillonsstab mit „Offizieren im Stabsdienst“ (S 1 – S 4), die auf darüber liegenden Führungsebenen „Offiziere im Generalstabsdienst“ (z.B. G 1 – 4) heißen.

Generalstabsoffiziere haben die Pflicht zur Beratung, sie müssen (!) ihre Gegenmeinung vortragen. „Der Generalstabsoffizier berät kraft Amtes in allen Angelegenheiten und ist befugt, zur Entscheidung und zur Tat zu drängen. Der Vorgesetzte soll ihn anhören. Der Generalstabsoffizier hat die Pflicht, abweichende Auffassungen vorzubringen.“³⁵¹ Der oberste militärische Führer hatte dann den „Großen Generalstab“ in Berlin. Das deutsche Generalstabsprinzip war so erfolgreich, dass es Deutschland im Versailler Vertrag nach dem Ersten Weltkrieg verboten und schließlich von fast allen Armeen der Welt übernommen wurde.³⁵² Die Bundeswehr hat bis heute keinen obersten Generalstab.

Im zivilen Bereich nehmen Dienstbesprechungen oder Führungsrunden die Stabs- bzw. Beratungsaufgaben wahr. Und dabei sollte gelten: Das erste Wort hat der jüngste bzw. dienststrangniedrigste Teilnehmer; er sollte zu einem Entscheidungsvorschlag aufgefordert werden. Dann geht es dienststrangmäßig weiter. Das letzte Wort und die Verantwortung für die Entscheidung hat allein der Chef oder Politiker.

Im Krieg muss oft schnell entschieden werden. Der Chef des Stabes berät oft allein mit dem Stab und geht mit dem Ergebnis und (!) einem weiteren Stabsoffizier zur Lagebesprechung beim Kommandeur.

In der zivilen Führung ist das unangebracht. Man hat mehr Zeit. Vor allem soll der Chef hören, was die jungen, noch nicht betriebsblinden Teilnehmer meinen. Das kann oft wichtig und entscheidungserheblich sein. Zudem wird der Nachwuchs aufgewertet und angehalten, mitzudenken, sich zu Entscheidungsvorschlägen durchzuringen. Dabei zeigt sich, dass die Menschen daran Freude haben.

Heute kommen oft „Beratungsfirmen“ zu ganz „neuen“ Erkenntnissen mit absonderlichen Namen wie „Crew Resource Management“.³⁵³ Bei einem Flugzeugunfall starben 600 Menschen, weil die Mitglieder der Crew sich nicht traute, dem alten, hochqualifizierten Kapitän zu widersprechen,

³⁵⁰ „Taktik“ wird auch verkürzt als die Führung des Gefechts mit den verbundenen Waffen definiert.

³⁵¹ Christian Millotat, Eliten, a.a.O., S. 57

³⁵² Die Reichswehr hatte sich unter dem Decknamen „Heeresamt“ einen Generalstab geschaffen.

³⁵³ Crew Resource Management <https://www.linkedin.com/pulse/und-so-starben-600-menschen-wenigen-sekunden-thomas-fengler> - abgerufen: 29.12.2020

ihn auf die nahe Absturzgefahr hinzuweisen. Das angeblich neue „Crew Resource Management“ soll das künftig verhindern. Wer die hier beschriebenen Führungsgrundsätze kennt, für den ist das nicht neu.³⁵⁴

Auf Vergleichbares treffen wir im **heutigen Politikbetrieb**. Es wird den höheren Politikern nach dem Mund geredet. Aufgrund mangelnder Führungsfähigkeit und -begabung verlangen sie das oft. So berichtete mir der Amtschef (Ministerialdirektor) eines Landesministeriums, dass bei einer Vorbesprechung der Persönliche Referent des Ministers warnte: „Herr Schmidt (Name geändert), bilden Sie sich doch keine Meinung, bevor sich der Herr Minister seine gebildet hat.“ Genau umgekehrt ist es richtig.

Beratungen in Stäben und bei Dienstbesprechungen sind nicht zu verwechseln mit den heute üblichen „Meetings“. Letztere sind meist dazu da, die Verantwortungslosigkeit zu organisieren. Einzelentscheidungen werden ins Meeting getragen, alle nicken, stimmen zu und für Fehlentscheidungen ist keiner verantwortlich. Alle oder niemand waren es, wenn es schief geht. (Ein solches Verhalten verbieten alle Heeresdienstvorschriften.) Denn nur wer allein letztverantwortlich ist, prüft genau und sorgfältig, schätzt das Risiko möglichst umfassend ab. Bei Meetings ist das nicht gewollt. Im Unterschied dazu trägt der „Stab“ nie die Verantwortung, sondern immer der Kommandeur oder Chef.

Aus dem Gesagten ergibt sich: Alle mittleren und großen Organisationen in Gesellschaft und Wirtschaft, im Staat und beim Militär benötigen eindeutige Verantwortungs- und Führungsebenen, am besten mit fachlich gut ausgewählten Stäben. Die höheren Führungsebenen dürfen den nachgeordneten nicht ins Handwerk pfuschen, sie behindern, die schöpferischen Kräfte lähmen oder entscheidungserheblich Informationen zurückhalten. Das ist nun zu betrachten.

³⁵⁴ Z.B. Widerspruchspflicht der Generalstabsoffiziere!

5.1.4 Verantwortungs- und Führungsebenen

Weitere Rahmenbedingungen sind in mittleren und größeren Organisationen nötig, damit alle Mitglieder mit Erfolgslust und Gruppendynamik zusammenwirken und größtmögliche Erfolge erzielen.

Wir brauchen klare Verantwortungs- und Führungsebenen. Denn eigenverantwortliches und selbständiges Handeln muss von der Ausführungsebene (Fachkräfte, Experten) über die mittlere und operative Führung bis zur politisch-strategischen Chefebene stattfinden.

Wir müssen dazu einige Begriffe klären. Denn Begriffe sind wie Brillen, durch die wir die Wirklichkeit sehen (Karl Popper) – und dadurch besser durchschauen. Außerdem brauchen wir Modelle als vereinfachte Abbildungen der Wirklichkeit, um auch damit das wirkliche Leben und die Abläufe besser zu verstehen.

Für die Aufbauorganisation unterscheiden wir das Drei-Ebenen- und das Drei-Säulen-Modell. Es geht bei den Ebenen um die Ausführungsebene, die mittlere Führung und die Chefebene. Säulen werden gemäß dem fachlichen Zusammenhang und der fachlichen Befähigung der Beteiligten gebildet (z.B. in Gemeinden: Bürgeramt, Verwaltungsamt, Technisches Amt). Das alles sind vereinfachte, abänderbare Modelle.

Dabei ist zu zeigen, welche Aufgaben und Verantwortungen auf der jeweiligen Ebene wahrzunehmen sind.

Für die Ablauforganisation sind die Begriffe „Strategie, Operation und Taktik“ sowie „Führen, Steuern und Ordnen“ zu klären.

Ein Blick in die politische Wirklichkeit

Hier stoßen wir auf einen großen Missstand in Politik und Verwaltung, bei Unternehmen und Regierungen. Es herrschen zwei Unsitten. (1) Die Chefs ziehen Einzelfälle an sich und entscheiden selbst, oft sogar „einsam“, d.h. ohne Beteiligung der zuständigen Sachbearbeiter und der mittleren Führung. Es wird ins Handwerk gepfuscht. (2.) Es werden enge Vorgaben für alle denkbaren Fallentscheidungen gemacht. Passiert dann etwas Unerwartetes, nicht Vorgesehenes, dann herrscht Ratlosigkeit.

Statt zum eigenen Denken, werden die Leute zum endlosen Lesen und Suchen in Gesetzen, Vorschriften, Gerichtsurteilen usw. angehalten. So erlebte ich Bundesbeamte, die aus der Arbeitsverwaltung kamen. Sie sollten nun in einem Optionslandkreis Arbeitslose vermitteln.³⁵⁵ Einer meinte: „Das Schlimme ist, dass es noch keine Gerichtsurteile und Erlasse zur neuen Rechtslage gibt. Wie soll ich da arbeiten?“ Ich sagte: „Sind Sie doch froh! Jetzt können Sie sachgerecht und mit eigenem Verstand handeln.“ Er schaute mich an wie einen vom anderen Stern.

Alle Grundsätze von Erfolgslust, Gruppendynamik, Auftragstaktik und Subsidiarität werden außer Kraft gesetzt. Das beginnt mit kleinlichen Gesetzen, deren Ausführung durch endlose Durchführungsverordnungen (DVO), Richtlinien und Erlasse bis ins Einzelne vorgegeben wird. Es folgen Richter, die jede dieser Einzelheiten nochmals mit ihrem Rechtsverstand bzw. ihrer „Fachidiotie“, wie die 68er sagten, „überprüfen“. Wir leben im „Zeitalter der Pedanten“!

In der Wirtschaft sieht es nicht anders aus. Die heftige Diskussion 2019 über das Buch von Insa Klasing, „Der 2-Stunden-Chef, Mehr Zeit und Erfolg mit dem Autonomie-Prinzip“ war entlarvend.³⁵⁶ Im Handelsblatt lasen wir: „Ist der Zwei-Stunden-Chef eine gute Idee? - Führungskräfte diskutieren“³⁵⁷ Klasing hatte einen Reitunfall und konnte Monaten nur zwei Stunden ihr Unternehmen führen. Es ging sogar besser als vorher. Das berichtet sie in ihrem Buch überzeugend, gut nachvollziehbar.³⁵⁸

Wir haben das schon früh als Gruppenführer in der katholischen Jugend gelernt. Da Baden an die Schweiz angrenzt, bekamen wir ein Schweizer Büchlein, das mich die ganze Schulzeit begleitete und meist auf meinem Nachtschisch lag: „Der Jugendführer“ (1955).³⁵⁹ Oft werden französische Heerführer zitiert. Dass die deutschen damals nicht zu Wort kommen konnten, war uns verständlich. Einige Sätze oder Abschnitte habe ich rot umrandet. Die Richtigkeit und ihre häufige Missachtung erlebte ich ein Leben lang.

So habe ich damals als 14- oder 15-Jähriger das folgende Zitat mit Rotstift doppelt umrandet und mein ganzes Leben – gerade auch als

³⁵⁵ Optionskreise hatten sich die Arbeitsvermittlung vollumfänglich vom Bund übertragen lassen.

³⁵⁶ Insa Klasing, Der 2-Stunden-Chef, Mehr Zeit und Erfolg mit dem Autonomie-Prinzip, Frankfurt 2019

³⁵⁷ Handelsblatt online, 18.07.2019. Großes Versagen: Rupert Stadler [Audi-Chef] – „Entscheidungen im Zehn-Minuten-Takt“ - „übevoller Terminkalender, „ständige Zeitnot“ in: Handelsblatt 13.01.2021

³⁵⁸ Im Kern ging es schlicht um „Auftragstaktik“.

³⁵⁹ „Der Jugendführer“ von P. [= Pater] Anton Loetscher S. M. B., Luzern 1953 (74 Seiten)

Bürgermeister und Landrat – beherzigt. Es enthält zugleich wesentliche Merkmale guter Menschenführung und der Auftragstaktik.

„Ein Führer kann seine Mitarbeiter auf mancherlei Art lähmen und entmutigen:
Indem er sich zu Unrecht beständig in ihren Aufgabenkreis einmischt.
Indem er Dinge, die sie zu entscheiden haben, selbst entscheidet.
Indem er ihnen jedes selbständige Handeln verbietet.
Indem er all ihre Vorschläge belächelt oder dumm schilt.
Indem er sie für seine Fehler büßen lässt.
Indem er sie fallen lässt, wenn sie in Erfüllung seiner Aufträge kritisiert
oder angegriffen werden.“³⁶⁰

Wie oft habe ich Politiker erlebt, die gegen alle oder die meisten dieser Regeln verstießen. Sie kennen ganz überwiegend nur ihr eigenes „rednerisches, anmutiges und geschicktes Ankommen“ bei der Presse und ihren (!) Wählern. Ihre Führungsaufgaben als Chefs von Ministerien oder Gebietskörperschaften (Länder, Städte oder Kreise) vergessen sie. Karriere über alles! Doch wer will mit solchen Leuten offen, ehrlich und zuverlässig zusammenarbeiten? Die Folge ist Frust auf allen Ebenen.

Wir klären nun einige wichtige Begriffe. Dabei schauen wir, welche Ebenen zu unterscheiden sind, welche Aufgaben und Verantwortung jede hat und wie Erfolgslust und Gruppendynamik, kurz der größte Gesamterfolg, möglich werden.

Drei-Ebenen- und Drei-Säulen-Modelle

Zur Veranschaulichung müssen wir hier eine gewisse Verallgemeinerung vornehmen oder – was das Gleiche ist – abstrakt denken. Wir sehen von vielen Eigenheiten und Besonderheiten der Wirklichkeit ab.³⁶¹ Und wir betrachten vereinfachte Modelle als Abbildungen der Wirklichkeit.

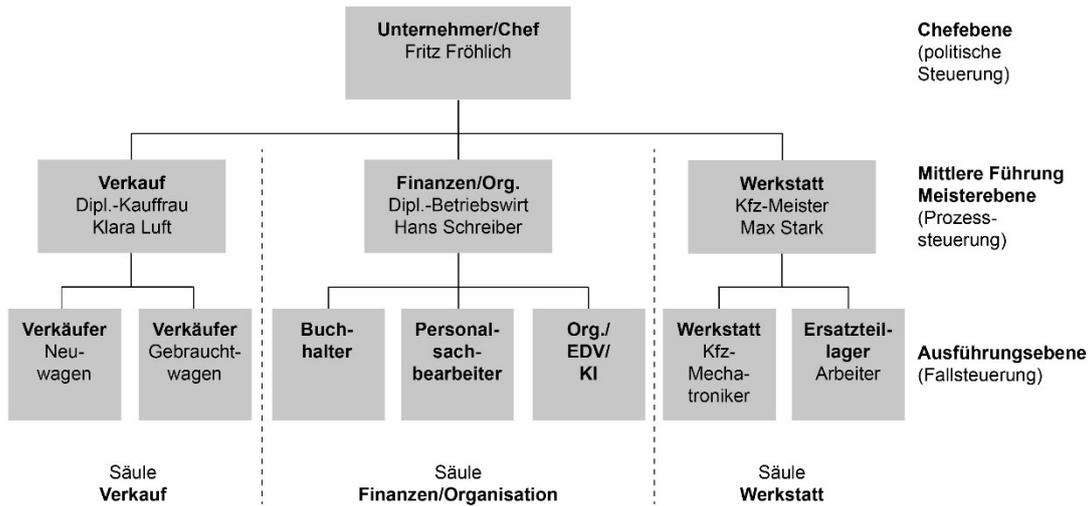
In fast allen menschlichen Gruppen und Organisationen treffen wir auf unterscheidbare Führungsebenen. Zur Darstellung der **Verantwortungs- und Führungsebenen** schauen wir in ein mittleres Kfz-Unternehmen sowie eine kleinere Gemeinde. Wir können hier unterscheiden

³⁶⁰ Anton Loetscher, Jugendführer, a.a.O., S. 58 – Nach dem St. Galler „Führungs-Guru“ Fredmund Malik gibt es heute nur vier Wege zum Erlernen von Führen: 1. Versuch und Irrtum, 2. Gute Chefs, 3. Jugendführer, 4. Die Ausbildung in der Armee. In: „Führen Leisten Leben“, Stuttgart 2000, S. 68 f

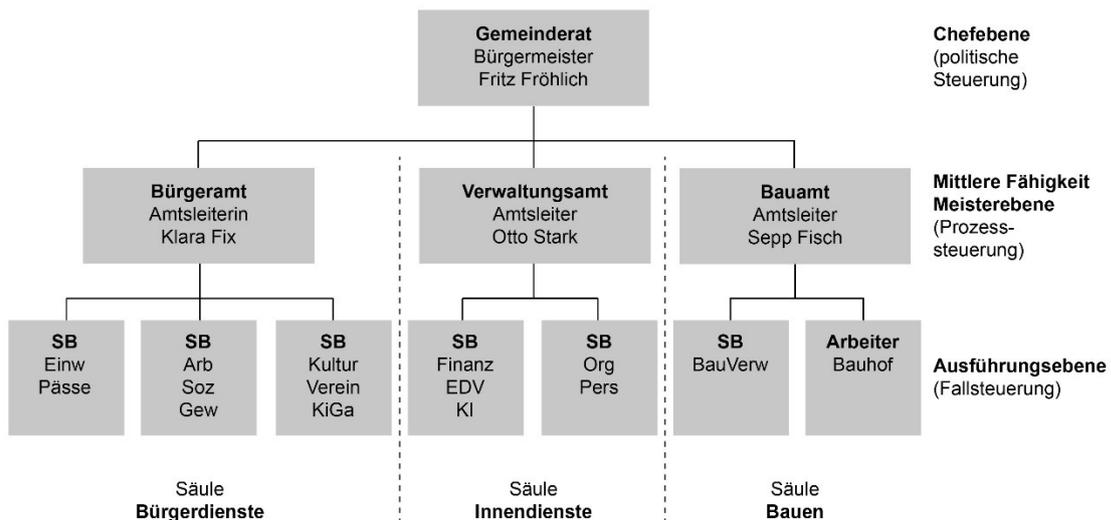
³⁶¹ Verallgemeinern heißt, das zu betrachten, was allen untersuchten Gegenständen gemeinsam ist, Abstrakt (lat. abstrahere = abziehen) ist das Gleiche, nämlich „absehen“ von allen Besonderheiten; oder ähnlich der Strategie, sich auf das Wesentliche und Gemeinsame konzentrieren.

- die **Chefebene** / strategische Führung (Unternehmer, Bürgermeister),
- die **Meisterebene** / mittlere Führung (Meister, Amtsleiter),
- die **Ausführungsebene** / Fachkräfte, Sachbearbeiter.³⁶²

Drei-Ebenen- und Drei-Säulen-Modell (Kfz-Betrieb)



Drei-Ebenen- und Drei-Säulen-Modell (Gemeinde)



³⁶² Abkürzungen: KI = Künstliche Intelligenz; SB = Sachbearbeitung; Org. = Organisation

In Großorganisationen schieben sich zwischen die Ausführungsebene und die Chefebene weitere Führungsebenen mit jeweils verantwortlichen Führungskräften.³⁶³ Doch die Führungs- und Steuerungsgrundsätze lassen sich gut am „**Drei-Ebenen-Modell**“ veranschaulichen.

So hat ein Kfz-Unternehmen unterschiedliche Fachbereiche (tragende Säulen des Unternehmens) wie „Werkstatt“, „Buchhaltung“, „Verkauf“. Bei Gemeinden sind es oft die „Innendienste“ (wie Kämmerei, Hauptamt), die „Bürgerdienste“ (wie Einwohnermeldeamt) und die „Bau- sowie Technischen Ämter“ (wie Bauhof, Friedhof). Dieses **Drei-Säulen-Modell** ist nur ein Vorschlag. Große Organisationen haben viele und andere Säulen. Oft werden Säulen und Sachgebiete auch gemäß Befähigungen von Mitarbeitern eingerichtet.

Jede Säule hat zumindest eine Ausführungs- und eine Meisterebene. Die Chefebene führt alle Säulen.

Die Chefebene hat u.a. das langfristige Überleben des Unternehmens zu sichern. Das ist die **politisch-strategische Führung**. Die mittlere Führung steuert die Abläufe. Dazu gehört die **Prozesssteuerung**. Die Ausführungsebene erledigt den Einzelfall, also die **Fallsteuerung**. Am besten und mit Erfolgslust läuft eine Organisation, wenn jede Ebene ihre Aufgaben eigenverantwortlich und abschließend wahrnimmt (vgl. 5.1.2).

Strategie – Operation – Taktik

Wir müssen nun drei unterschiedliche Führungsaufgaben unterscheiden. Auch diese wurden beim Militär entwickelt und von der Betriebswirtschaft sowie anderen Bereichen (z.B. Politik) übernommen. Es sind die **strategische, die operative und die taktische Führung**. Diese Aufgaben sind den verschiedenen Führungsebenen zuzuordnen.

Strategie wurde bei den strategischen Zielen des Bürgerstaats erklärt. Sie bezieht sich auf das ganz Wesentliche und Wichtige, sie ist sehr einfach; aber gerade deshalb für viele sehr schwer (Carl Clausewitz). Abstraktes Denkvermögen ist dazu nötig. Oberstes strategisches Ziel jeder Organisation ist die Sicherung des langfristigen Überlebens. Wir bezeichnen Politik als die Durchführung des notwendigen, zeitgemäßen

³⁶³ z.B. beim Militär: Kommandeure von Bataillon, Brigade, Division, Korps

Wandels. Politik ist eine strategische Aufgabe und gehört zur Chefebene (z.B. Unternehmenspolitik).

Operationen beginnen, wenn die Ziele überprüfbar werden, die BWL sagt operationalisiert. Das bedeutet, Ziele werden mit Zeit und Zahlen (Z³) festgelegt.³⁶⁴ Das geschieht z.B. in jährlichen Haushaltsplänen und mittelfristigen Finanzplanungen. Bei der Strategie ist das wegen ihrer Verallgemeinerung oder Abstraktion grundsätzlich nicht der Fall.

Die operativen Aufgaben gehören zur Chefebene.³⁶⁵ Denn es handelt sich um den Einsatz von Geld, Personal und Sachmitteln meist im Rahmen eines Haushaltsplans. Die Bilanz (Jahresabschluss) zeigt dann Erfolg oder Misserfolg, d.h. die Zielerreichung oder Zielverfehlung.³⁶⁶

Taktik ist – nach militärischem Sprachgebrauch – die Führung des Gefechts mit den verbundenen Waffen.³⁶⁷ Im allgemeinen Sprachgebrauch ist es die geschickte Ausführung einer bestimmten Aufgabe. Zur Taktik gehören Kriegslust, Verhandlungsgeschick, in der Politik „diplomatisches“ Vorgehen.

Taktik ist eine Methode der Ausführung. Das Bataillon³⁶⁸ ist wie gesagt die unterste Einheit, die ein Gefecht selbständig nach den Grundsätzen der Taktik führt. Alle darüber liegenden Führungsebenen führen die Gefechte ebenfalls nach den Grundsätzen der Taktik.³⁶⁹

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

Das gilt auch für **Politiker**: alle, von unten bis ganz oben, sind Taktiker bei Verhandlungen und politischen Vorhaben. Antje Vollmer (Grüne) meinte ja: „Bundestag ist Bürgerkrieg in zivilisierter Form.“ Schlimm ist, wenn es bei der Taktik bleibt, wenn Politiker für Strategie keinen Kopf und für sorgfältige Operationen keine Zeit mehr haben. Noch schlimmer ist, wenn Politik nur der Kampf um die Macht und nicht Kampf für die besten Lösungen ist. Dann gerät das langfristige Überleben in Gefahr.

³⁶⁴ Beim Militär: HDv 100/100 (TF 1972) Nr. 1001 ff: in Zeit und Raum auf bestimmtes Ziel gerichtet.

³⁶⁵ Groß-Operationen wurden beim Militär früher „Feldzüge“, in der Vorbereitung „Unternehmen“ genannt. – Clausewitz kennt nur Strategie und Taktik. Operationen in unserem Sinn noch nicht.

³⁶⁶ Gut und ausführlich: Horst Baier, Operative Planung in Kommunen, Lohmar, Köln 2002

³⁶⁷ Carl von Clausewitz, Vom Kriege, a.a.O., S. 84: „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 Zwecke des Krieges*.“ Oberster Zweck des Krieges ist der Friede (S. 104).

³⁶⁸ Meist rund 1000 Soldaten in fünf Kompanien

³⁶⁹ HDv 100/100 (TF 1973) Nr. 1004

Führen – Steuern – Ordnen

Weiter müssen wir die Begriffe **Führen, Steuern und Ordnen** auf allen Führungsebenen auseinanderhalten.

Das ist wichtig, weil nach angelsächsischem Sprachgebrauch und lange in unserer BWL (Betriebswirtschaftslehre) alles unterschiedslos unter „Management“ zusammengefasst wurde.³⁷⁰ Das ging bis zum sog. „Fallmanagement“ für „Fallsteuerung“.

Dabei legte die deutsche Lehre den Schwerpunkt auf die persönliche Führung, die Angelsachsen auf die technische Steuerung.³⁷¹ Erst spät haben die Amerikaner die große Bedeutung von „Leadership“ entdeckt und vom Management unterschieden. Das gilt gerade für die Betriebswirtschaft. Die Unterscheidung gilt für alle Führungsebenen.

Führen erfolgt am besten unmittelbar, persönlich und mündlich. Wieder wird sie gut in unseren militärischen Dienstvorschriften beschrieben und ist von dort in fast alle Armeen der Welt und inzwischen auch in die BWL gewandert.³⁷² Eine wichtige Führungsaufgabe ist wie gesagt, die Erfolgslust und die Gruppendynamik zu organisieren. Dazu sind Ziele – soweit möglich gemeinsam – zu entwickeln und zu erreichen. Das ist mit dem ständigen Auftrag verbunden, das eigenverantwortliche und selbstständige Handeln im Sinne der gemeinsamen Ziele und Werte weiterzuverfolgen.³⁷³ – Die Fachzeitschriften sind heute voll damit zu erklären, dass die „Industrie 4.0“³⁷⁴ die Führung von eigenverantwortlich und selbstständig handelnden Mitarbeitern braucht.³⁷⁵

Führen verlangt vor allem Entscheiden; und das ist Handeln unter Unsicherheit. Herrscht keine Unsicherheit, dann spricht man von Vollzug. Entscheider tragen immer ein Risiko und werden dafür bezahlt oder

³⁷⁰ Vgl. die „Führungsausbildung“ zum „MBA“ (Management of Business Administration). Wir gebrauchen das Allerweltswort „Management“ grundsätzlich nicht.

³⁷¹ Die deutschen HDv stellen die Führung ins Zentrum, Steuerung ist ein untergeordneter Teil. Die US-Army erfand die Netzplan-Technik. Die durchgeplante Steuerung von Menschen und Material steht im Zentrum. *Anders:* HDv 100/1 (TF 1962) **Führung „ist eine Kunst, eine auf Charakter, Können und geistiger Kraft beruhende freie, schöpferische Tätigkeit.“** (Fettdruck wie im Original)

³⁷² Strategieinstitut der Boston Consulting Group (BCG): Bolko v. Oetinger, Tiha v. Ghyczy, Christopher Bassford (Hg.), Clausewitz - Strategie denken, München 2001

³⁷³ „Von der Überzeugung durchdrungen, daß es zum Gelingen auf jeden ankommt, sollen sie [= Soldaten] ohne Unterschied ihres Ranges jede Lage überlegt und kühn ausnutzen.“ HDv 100/1 (1962), Nr. 37

³⁷⁴ Industrie 4.0: voll digital gesteuerte Fabriken und Abläufe, Einsatz von KI (Künstlicher Intelligenz).

³⁷⁵ Dauerthema in: VDI-nachrichten (VDI = Verein Deutscher Ingenieure)

belohnt (z.B. besseren Gehalt oder Unternehmergewinn). In unserem System muss bis zur Ausführungsebene (Fallsteuerung) entschieden, also unter Unsicherheit gehandelt werden.³⁷⁶

Steuern erfolgt mit Zielen, Zeit und Zahlen (Z^3). Das gilt immer für die operative Steuerung sowie die Prozess- und Fallsteuerung. Bei der Strategie wird in die richtige Richtung gesteuert. Sie beschränkt sich auf das Wichtige und Wesentliche. Es gibt noch keine operationalisierten Ziele. Erst die Umsetzung der Strategie führt zur Operation. Alle Führungsebenen müssen daher beides: Führen und Steuern.

Steuerung ist technokratisch und unpersönlich. Steuern können viele, Führen wenige. Die Führung verlangt Persönlichkeit, Charakter und Überzeugungskraft (Menschenführung). Künstliche Intelligenz kann nie führen, steuern schon. Steuern kann ein gut ausgebildeter Buchhalter. Alle, die im Controlling oder der Rechnungsprüfung arbeiten, sind an der Steuerung beteiligt. Die Steuerung ist eine ganz wichtige, unverzichtbare Aufgabe. Wo die entsprechenden Stellen nicht besetzt sind oder die Steuerungstätigkeit unterbleibt, droht der Konkurs.³⁷⁷ Der Chefebene obliegt die operative Steuerung des gesamten Unternehmens.³⁷⁸ Darunter gibt es weitere Ebenen, die zugeteilte Teil-Budgets steuern.

Wer steuert, muss ein Gefühl und Verständnis für Zahlen haben; und das ist nicht jedem gegeben. Steuern, also ihr Finanzbudget richtig einsetzen, müssen in unserem Modell alle Ebenen. Es war ein großer Schritt nach vorn, als bei den Kommunen das Neue Steuerungsmodell (NSM) mit Budgetverantwortung bis zur Ausführungsebene eingeführt wurde.³⁷⁹ Politiker tun sich mit dieser Steuerung samt Kontrolle schwer.

Kommen wir zum **Ordnen**. Wenn der Ausdruck nicht doppeldeutig wäre, könnten wir es auch Organisieren nennen. Doch bei der Organisation müssen wir zwischen Ablauf- und Aufbauorganisation unterscheiden. Bei der Ablauforganisation wird geführt und gesteuert. Bei der Aufbauorganisation wird geordnet. Es werden mit Aufbauplänen die Führungsebenen und Zuständigkeiten festgelegt (Organigramme). Dazu

³⁷⁶ Je mehr umso höher war bei unseren Stellenbewertungen die Vergütung bzw. Eingruppierung.

³⁷⁷ Bestes Beispiel war der Autobauer Borgward, der bei bester Technik pleiteging, nicht weil er überschuldet war, sondern weil keiner und vor allem die Banken nicht wussten, ob er es war.

³⁷⁸ Unsere Kreiskrankenhäuser mussten wegen drohender Verluste durch monatliche Berichte bis zum Landrat streng gesteuert werden. So ist der Erfolg gelungen: gute Belegung und keine Defizite

³⁷⁹ Dazu gibt es eine Vielzahl von KGSt-Berichten (KGSt = Kommunale Gemeinschaftsstelle zur Verwaltungsvereinfachung, heute: für Verwaltungsmanagement)

werden das Drei-Ebenen- und das Drei-Säulen-Modell für die örtlichen Gegebenheiten umgearbeitet. Dann sind noch Stellenbeschreibungen und -bewertungen auszuarbeiten (u.a. für eine gerechte Entlohnung).

Zur Aufbauorganisation gehört es, dass die richtige Person auf den richtigen Platz kommt. 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).

Die politisch-strategische Chefebene

Am Anfang eines Unternehmens stehen ein oder mehrere kluge Köpfe, die Gründer. Sie machten eine Erfindung oder haben eine Geschäftsidee. Sie werden Chefs, wenn das Unternehmen wächst. Sie sind dann als Führungskräfte fürs langfristige Überleben, aber auch das Wohl und Wehe ihrer Mitarbeiter und deren Familien verantwortlich. Bei Politikern ist es das „gemeine Beste“ für die Bürger, das Gemeinwohl.

Es sollte gelten, je höher die Führungsebene umso grundsätzlicher und wesentlicher müssen die Aufgaben und damit die Entscheidungen sein.

Denn die Chefebene, die über allen Führungsebenen steht, muss den Überblick behalten. Sie ist für die **politisch-strategische Führung und Steuerung** zuständig.³⁸⁰ Das erste und oberste Ziel ist immer, das langfristige Überleben des Unternehmens bzw. der Organisation zu sichern. Da gibt es heute, im Zeitalter des schnellen, globalen Wandels ganz viel zu tun. Viele verlieren da den Überblick, weil ihnen vor lauter Einzelheiten und Einzelfällen alles komplex und kompliziert, auf Deutsch verwickelt und verwirrt erscheint.

Nur wenn Chefs den Überblick haben und die Zusammenhänge erkennen, können sie strategisch-politisch denken. Dabei heißt **Politik**, auch Unternehmenspolitik, den notwendigen zeitgemäßen Wandel zu erkennen und zu bewältigen. Das unterscheidet die Chefs von den anderen Führungs- und den Fachkräften.

³⁸⁰ Führung verlangt starke, weitsichtige, überzeugende Persönlichkeiten; Steuerung braucht hier durchdachte politisch-strategische sowie operative Ziele und Pläne.

Auch hier gilt der Grundsatz: Wer führt, darf nicht ausführen. Wer ausführt, verliert den Überblick. Vor allem herrschen bei solchen Chefs Unruhe und Aktionismus. Es ist wie bei einem Motor, der im Leerlauf auf Hochtouren dreht. Zum schöpferischen, zum vorausschauenden und politischen Denken braucht der Mensch Zeit – und Ruhe.³⁸¹

Das ist möglich, wenn die Chefebene eine erfolgreiche **Fallsteuerung** und **Prozesssteuerung** eingeführt hat. Die Oberen müssen wissen, was unten abläuft, ohne die normalen Abläufe zu stören. Am besten versteht ein Chef die nachgeordneten Ebenen, wenn er dort einmal gearbeitet hat. Überflieger, die von oben und außen eingeflogen werden, sind immer wieder Blindgänger. Als Rekrut muss beginnen, wer General werden will. Alle sind für den Erfolg und das Überleben wichtig.

Bei Kommunen besteht die Chefebene aus Gemeinderat bzw. Kreistag und Bürgermeister bzw. Landrat. Beide tragen politische Verantwortung. Oft werden auch Beigeordnete und Dezernenten³⁸² ins politische Geschäft einbezogen. Sie sind dann insoweit Teil der Chefebene.

In großen, z.T. schon in mittleren Unternehmen werden die Chefs von Zuarbeitern (z.B. Stäben) oder nachgeordneten Führungskräften oft isoliert und manipuliert. Entscheidendes Wissen, z.B. über Missstände, dringt nicht nach oben. Die Lage wird geschönt, das fördert die Karriere, sorgt für Ruhe und Behaglichkeit. Das ist ein schwerer Verstoß gegen die gegenseitige Loyalität, gegen „offen, ehrlich und zuverlässig“.

Bei großen Krisen (z.B. Dieselskandal, nichteinsatzfähige Bundeswehr) behaupten dann die Chefs: „Wir wussten es nicht!“ Doch das ist keine Entschuldigung, sondern ein schweres Organisationsversagen. Chefs müssen immer wieder mit klugen Leuten bis zur Ausführungsebene reden. Doch sie sollten nie feste Zuträger haben, die das ausnutzen.

³⁸¹ Schon für die militärisch-taktische Führung gilt: HDv 100/200 (1972), Ziff. 275: „Ein guter Gefechtsstand zeichnet sich dadurch aus, dass Ruhe herrscht und unnötige Bewegungen von Personal und Kraftfahrzeugen vermieden werden.“ – Ich kann ohne Überheblichkeit sagen, dass ich nie als Bürgermeister oder Landrat unter Zeitdruck stand. Mir war eingepflegt: Führungskräfte müssen „Herr ihres Handelns“ und „Herr ihrer Zeit“ sein. Und das geht leicht mit richtiger Führung. Das lernte wie gezeigt in der Not sogar die „Zwei-Stunden-Chefin“: Insa Klasing, *Der 2-Stunden-Chef*, a.a.O. Anderer Ansicht übrigens: Fredmund Malik, *Führen Leisten Leben*, a.a.O., S. 108: Ihre Zeit ist weitgehend *fremdbestimmt*: „70 - 80% der Zeit von Managern gehören nicht *ihnen*, sondern *anderen*.“ – Allerdings unterscheiden Malik u.a. nicht wie wir zwischen den einzelnen Führungsebenen. Ich hatte als Landrat jede Woche einen Tag eine „Dienstreise“. Da war ich einfach weg, unerreichbar. Ich zog mich mit zwei gefüllten Pilotenkoffern zurück und studierte in Ruhe wichtigen Lesestoff.

³⁸² Abteilungsleiter unmittelbar unter der Chefebene und über der mittleren Führung.

Eine Führungskraft der Chefebene braucht neben dem Vertrauen der Mitarbeiter viel Voraussicht und Sachverstand (Politiker-Eigenschaften).

Der völlige Verzicht auf Fachkenntnisse bei heutigen parteipolitischen Besetzungen von Führungspositionen ist unverantwortlich. Das betrifft nicht nur die Ministerien, sondern auch alle anderen parteipolitisch besetzte Chefsessel.³⁸³ Erinnern wir uns, Ludwig Erhard war ein Mann mit ausgewiesenen Wirtschaftskenntnissen. Später wurden Ärzte (Rössler), Müller (Glos) u.a. Bundeswirtschaftsminister.

Nun hat sich wie gesagt auch in der Wirtschaft und Politik zwischen die strategische und die taktische Führung eine weitere eingeschoben. Es ist die **operative Führung und Steuerung**.³⁸⁴ Sie gehört zur Chefebene.

Operative Aufgaben sind die Verantwortung für Personal, Finanzen und Organisation. Wir können auch sagen, es ist die Bereitstellung und der Einsatz von Personal, Geld und Sachmitteln, um Ziele mit Zeit und Zahlen zu erreichen.³⁸⁵ In der Kommunalpolitik sind die operativen Aufgaben zwischen Behördenchef (Bürgermeister) und Volksvertretung (Gemeinderat) aufgeteilt.³⁸⁶ Im Parteienstaat kommt es zur Vermischung statt zur Gewaltentrennung von Regierung und Parlament.³⁸⁷

In den Kommunen sind die Behördenchefs (Hauptverwaltungsbeamte nach norddeutschem Sprachgebrauch) für die Organisation und den Personaleinsatz sowie die Geschäfte der laufenden Verwaltung verantwortlich. Der Gemeinderat, d.h. die Volksvertretung, ist für den Haushaltsplan (Budgethoheit), den Stellenplan³⁸⁸ und Einzelmaßnahmen ab einer gewissen finanziellen Größe zuständig.³⁸⁹ Dazu kommen Grundsatzentscheidungen und Satzungen.³⁹⁰ Die operative Führung und Steuerung ist der erste Schritt zur Umsetzung der Strategie.

Den Unterschied zwischen strategischer und operativer Führung können wir gut bei militärischen Auslandseinsätzen erkennen. Die *politische*

³⁸³ Das wird genauer dargestellt unter „6.2.2 Ämterpatronage“.

³⁸⁴ Gute Darstellung für die Kommunen: Horst Baier, Operative Planung in Kommunen, Köln 2002

³⁸⁵ Für die Bereitstellung ist weithin die Volksvertretung, für den Einsatz der Behördenchef zuständig.

³⁸⁶ i.d.R. durch eine Hauptsatzung im Einzelnen abgegrenzt.

³⁸⁷ Vgl. unten: zur Gewaltenteilung: „7.2 Die Staatsgewalt“

³⁸⁸ Nicht die Stellenbesetzung. Hier gilt z.B. in Baden-Württemberg bei der Besetzung leitender Stellen das Gebot des Einvernehmens zwischen Bürgermeister und Gemeinderat; bei sonstigen Stellen entscheidet allein der BM.

³⁸⁹ In der Schweiz sind Großinvestitionen je nach Kanton obligatorisch oder fakultativ dem Volk zur Abstimmung vorzulegen. Je niedriger die Schwelle, umso geringer die kantonale Verschuldung!

³⁹⁰ Die Hauptsatzung bestimmt z.B. ab wieviel Euro Baumaßnahmen in den Gemeinderat müssen.

Strategie entscheidet, ob und mit welchen Zielen z.B. in Afghanistan militärisch eingegriffen wird. Dabei wird oft vergessen, dass nach Clausewitz oberstes strategisches Ziel des Krieges nicht der Sieg, sondern der Friede ist.³⁹¹ Hier müssen die „Kriegspolitiker“ eng mit den „Militärstrategen“ zusammenarbeiten, um zu erkennen, was geht und was nicht. Denn unrealistische Ziele (z.B. Afghanistan) führen zu Katastrophen. *Operativ* ist dann die Entscheidung über Geld, Personal und Sachmittel; auch dafür hat der Bundestag die letzte Entscheidung und Verantwortung. Unzureichende Mittel sind ein Politikversagen.

Die Umsetzung, der militärische „Feldzug“, ist eine rein *militärische Operation*. Dazu gehört auch, wie die Truppen dorthin kommen, verteilt oder zurückgeführt werden. Hier sollte sich die Politik nicht einmischen. Die daraus folgenden Einsätze, Schlachten und Gefechte werden dann nach den Grundsätzen der **Taktik** geführt.

Der erste Schritt zum gemeinsamen Erfolg ist, dass einerseits das Militär nicht über die Politik herrscht³⁹² und andererseits die Politik sich nicht in die militärischen Operationen einmischt oder Unmögliches verlangt. Dabei sollte jeder sein Handwerk verstehen und gegenseitiges Vertrauen herrschen.³⁹³

Ein guter Staatsmann oder Unternehmer ist wie ein Kapitän vom alten Schlag. Er kennt das Meer und das Wetter, er kennt das Schiff und seine Mannschaft. Er beobachtet alles mit wachem Auge, doch er greift nicht ins Steuer. Er kann sich auf den Steuermann und die Offiziere verlassen.

Wie lassen sich nun die unterschiedlichen Anforderungen der verschiedenen Führungs- und Verantwortungsebenen in der Praxis beim Chef zusammenführen? Dazu gibt es eine anschauliche Anweisung aus der württembergischen Militärgeschichte:

Der Oberst

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

Sein Wirkungskreis umfaßt alle Theile des Dienstes: innerer Dienst, Unterricht, Manneszucht [Disziplin], Verwaltung, Exerzieren – mit einem

³⁹¹ Carl von Clausewitz, Vom Kriege, a.a.O., S. 127: Sieg als taktisches Mittel, Friede als Ziel (Zweck).

³⁹² So entgegen Clausewitz im I. Weltkrieg Ludendorff und Hindenburg.

³⁹³ Guter Einblick was in der BRD seit 1955 falsch läuft: Dieter Kilian, Führungseliten – Generale und Admirale der Bundeswehr 1955 -2015 / Politische und Militärische Führung, Bielefeld 2014 (668 S.)

Wort – das Materielle wie das Personelle in administrativer, disziplinarischer und taktischer Hinsicht.

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

Auszug „INNERER DIENST“ der Königlich Württembergischen Reiterei von 1819



Der Oberst

Der Oberst ist die erste vorgesetzte Behörde im Regiment – die Intelligenz von der Alles ausgeht. Sein Wirkungskreis umfaßt alle Theile des Dienstes: innerer Dienst, Unterricht, Mannszucht, Verwaltung, Exercizien – mit einem Wort – das Materielle wie das Personelle in administrativer, disziplinarischer und taktischer Hinsicht.

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

Auszug aus „INNERER DIENST“
der Königlich Württembergischen
Reiterei aus dem Jahre 1819



Die mittlere Führungs- oder Meisterebene

Seit den alten Römern werden beim Militär und in anderen Organisationen sieben bis vierzehn Mitglieder zu einer Gruppe zusammengefasst. Man nennt dies die Führungsspanne, die ein Meister, Amtsleiter oder Unteroffizier gut führen kann. Die mittlere Führung teilt sich bei größeren Organisationen in untere und höhere Führung auf. In Groß-Organisationen gibt es oft zahlreiche Führungsebenen. Viele Führungsebenen erschweren die Führung. In sehr kleinen Organisationen (z.B. Arztpraxis) ist der Chef für (fast) alles zuständig.

Doch bleiben wir beim Beispiel der Kfz-Werkstatt und einer mittelgroßen Behörde. Hier hat die mittlere Führung nicht Einzelfälle, sondern Prozesse oder Verfahren zu steuern. Dazu werden gleichartige Fälle zu Fallgruppen zusammengefasst. Genau das ist die Aufgabe der mittleren Führung. Sie muss für gleichartige Verfahren oder Prozesse den wirtschaftlichen und wirksamen Ablauf festlegen und absichern. Dabei ist die Qualität ständig zu überwachen und zu verbessern.

Daher wird hier im Unterschied zur Fallsteuerung von **Verfahrens- oder Prozess-Steuerung** gesprochen. Die Einführung der Prozesssteuerung ist eine Aufgabe der Chefebene.³⁹⁴ Denn von allein passiert gar nichts. Auch der Chef muss die Prozesse kennen und öfter mit den Beteiligten über deren Verbesserungen sprechen und nachdenken.

Der Kfz-Meister³⁹⁵ zieht nicht die Schrauben selbst an, aber er muss durch seine Werkstattdirektion sicherstellen, dass überall von den Gesellen alle Schrauben fest angezogen werden. Hier kommen bereits Erfolgslust und Auftragstaktik zum Zug. – In der Industrie 4.0, der digital vernetzten Fabrik, ist diese Verfahrens-, Prozess- oder Ablaufsteuerung von Teams aus Führungs- und Fachkräften sorgfältig auszuarbeiten und einzuüben. Danach müssen die Fachkräfte die Abläufe eigenverantwortlich überwachen ggf. umprogrammieren.

Werden die Gesellen oder Sachbearbeiter nicht unerbittlich zu eigenverantwortlichem und selbstständigem Handeln geführt, dann sind

³⁹⁴ vgl. Siegfried Haller / G. Pfreunds Schuh, Prozesssteuerung – eine zentrale Führungsaufgabe, dargestellt am Beispiel der Jugend- und Sozialhilfe, in: Nachrichten des Deutschen Vereins für öffentliche und private Wohlfahrt (NDV), Mai 2009; sowie Siegfried Haller / G. Pfreunds Schuh Politische Steuerung – eine zentrale Aufgabe der Verwaltungsspitze in Kommunen, NDV, Juni 2009

³⁹⁵ Die EU will ständig das deutsche „Meisterprivileg“ abschaffen, was sehr qualitätsmindernd und damit unverantwortlich wäre.

die Meister oder Amtsleiter führungsmäßig kaltgestellt. Sie haben – wie es manchmal heißt – „Baby-Sachbearbeiter“. Immer, wenn es schwierig wird, schreien sie und rufen nach dem „Meister“. Der ist überlastet und fängt an zu „schwimmen“ oder zu „schleudern“; wie die Soldaten sagen, wenn ein Unteroffizier „rotiert“ oder „durchdreht“.

Ausgebrannt, „Burn-out“ ist heute bei Führungskräften eine massenhafte Erkrankung. Dabei bedeutet Stress, das subjektive Empfinden, überfordert zu sein. *Wenn der Chef rotiert und die Mitarbeiter eine ruhige Kugel schieben, dann fehlen gute Führung und Auftragstaktik.*

Mit Ruhe und Überblick kann ein Meister nur selbstständige Mitarbeiter führen. „Wer (selbst) arbeitet, verliert den Überblick“ oder „Wer führt, darf nicht ausführen“, sind Leitsprüche erfahrener Unterführer.³⁹⁶ Viele erleben täglich, wie das in vielen Organisationen falsch gemacht wird. Überregulierung und Bürokratie beherrschen das Geschehen.

Zudem wird – außer beim Militär – Führung selten von Grund auf systematisch gelehrt und eingeübt. Fast alle Ausbildungen einschließlich der Universitätsstudien bilden Sachbearbeiter für die Ausführungsebene aus. Nicht einmal Teamarbeit wird vermittelt. Danach werden die jungen Leute ohne weitere Vorbildung ins Berufsleben geschickt.

Akademiker werden oft gleich mit Führungsaufgaben betraut. Solche „Wissenschaftler“ vertiefen sich gewohnheitsgemäß am liebsten in schwierige Einzelfälle. Für Rechtswissenschaftler sind das „juristische Leckerbissen“. Altgediente Sachbearbeiter setzen mit Rückdelegationen schnell junge Rechtsassessoren als Führungskräfte schachmatt. „Füttert ihn mit juristischen Leckerbissen, dann stört er euch nicht.“

Alles, was die Auftragstaktik will und die Erfolgslust freisetzt, wird abgetötet. Der Polizeistaat des Absolutismus mit dicken, staubigen Generalien-Sammlungen, unzähligen Edikten, Mandaten lässt grüßen.

Dagegen heißt es in der HDv 100/200:

„Die weitreichenden technischen Führungsmittel verleiten zum **Hineinbefehlen** in die Aufgabenbereiche unterstellter Führer. Dieser Tendenz ist entgegenzuwirken; Bevormundung ist zu vermeiden. Ungerechtfertigtes

³⁹⁶ G. Pfreundschuh, Das Militär, Heidelberg 2014, S. 100 ff

Eingreifen in die Zuständigkeit eines Untergebenen erschüttert dessen Selbstvertrauen und untergräbt seine Autorität.³⁹⁷

Die Richter, unsere juristischen Obersachbearbeiter, treiben das Ganze auf die Spitze. Dann klagen sie, dass sie überlastet sind. Richter, oft sogar Richterkollegien prüfen, ob sie die Einzelbestimmungen einer Durchführungsverordnung im Einzelfall als „gerecht“ empfinden. Zu Recht wird oft behauptet, dass diese übersteigerte Einzelfallgerechtigkeit dann zu großer Ungerechtigkeit führt. Denn wenn jeder Fall anders entschieden wird, wird das Recht unkalkulierbar. Die Rechtssicherheit, ein hohes und wichtiges Rechtsgut für die Bürger, wird zerstört. Im Ergebnis artet das zu Willkür aus. „Vor Gericht und auf hoher See ist man allein in Gottes Hand“, ist die dazu passende Volksweisheit.

Das lähmt heute den ganzen Staat.³⁹⁸ Früher waren Schulnoten nicht gerichtlich anfechtbar; es handelte sich um „unvertretbare Werturteile“. Heute beschäftigen sich oft mehrere Gerichtsinstanzen damit und kommen zu unterschiedlichen Urteilen. Gerechter wird es damit nicht.

Früher ging bei einer Stellenbesetzung der nicht erfolgreiche Bewerber heim und schrieb weitere Bewerbungen. Heute gibt es die „Konkurrentenklage“. Gerichte prüfen, ob sie einen anderen Kandidaten für geeigneter gefunden hätten oder ob das Auswahlverfahren ihren Vorstellungen entsprach. Als Außenstehende sind sie dazu ungeeignet. Und solange ein Gerichtsverfahren läuft, kann die Stelle nicht besetzt werden. Das dauert Monate, oft über ein Jahr. Folglich springt der ausgewählte Bewerber ab und bewirbt sich anderwärts. Kommt dann zwangsläufig ein Unfähiger zum Zuge, übernehmen die Richter dafür nicht die Verantwortung. Denn wegen falscher Urteile können sie nicht auf Schadensersatz verklagt werden. – Das ist erlebte Praxis!

Die Ausführungsebene

Die hohe Leistungsfähigkeit der Ausführungsebene war und ist z.T. bis heute eine besondere deutsche Stärke. Bei schlechten Soldaten scheitert der größte Feldherr. Bei unfähigen Beamten versagt jeder Politiker. Harro von Senger zeigt, wie die Tugenden Genauigkeit und

³⁹⁷ HDv 100/200 Führungssystem des Heeres (TF/S) 1972, Ziff. 203 (Fettdruck wie im Original)

³⁹⁸ Roman Herzog sieht darin einen der größten „Struktur­mängel der Verfassung?“ a.a.O., S. 48, 55

Gründlichkeit einen Chinesen erstaunten: „Jetzt verstand ich, warum ein vor über 130 Jahren hergestellter deutscher Elektromotor bis auf den heutigen Tag funktioniert.“³⁹⁹ Ähnlich sieht es Koydl; er vergleicht Schweizer mit US-Handwerkern.⁴⁰⁰

Auf der Ausführungsebene arbeiten in einem mittleren Handwerksbetrieb oder einer Kfz-Werkstatt die **Fachkräfte**, also ausgelernte Gesellen mit Gesellenbrief. Wer genau und mit geschichtlich geschultem Blick hinschaut, der erkennt, dass sich hier viele solide Handwerkstraditionen aus der Zunftzeit erhalten haben.⁴⁰¹ Die Fachkräfte reparieren die Autos. In einer Behörde, z.B. einem Landratsamt, sind das die Sachbearbeiter, also die Beamten des gehobenen Dienstes. Sie haben meist einen Fachhochschulabschluss. Sie führen die Akten, entscheiden Einzelfälle.

Es ist ganz wichtig, dass die Führung bei der Ausführungsebene die Erfolgslust organisiert und sie nicht erstickt. Wer beim Militär war, der erkennt hier die Grundsätze der Auftragstaktik. Die Ausführungsebene muss selbstständig und eigenverantwortlich sowie abschließend ihre Entscheidungen treffen können.

Führungskräfte müssen sich daher zurücknehmen, haben aber ständig den Auftrag, ihre Mitarbeiter zur Eigenverantwortung und Selbständigkeit zu führen und mit ihnen die Qualität zu verbessern. Dazu müssen sie die Abläufe genau kennen! Weiter gehört das Suchen und Beseitigen von Missständen aller Art dazu, und zwar früh, wenn sie noch klein sind.⁴⁰²

Aus dem oben genannten Schweizer Büchlein „Der Jugendführer“ (1953) will ich nochmals zitieren. Auch der folgende Absatz ist von mir rot umrandet worden. In ihm heißt es richtig:

„Ein Führer ist, wer, den freien Willen vieler zur Nachfolge begeisternd, auf ein wesentliches gottgewolltes Ziel zu vorangeht. ...

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

³⁹⁹ Harro von Senger, Supraplanung, a.a.O., S. 220

⁴⁰⁰ Wolfgang Koydl, Die Besserköner, Was die Schweiz so besonders macht, Zürich, 2014, S. 93 ff. Die Schweizer Güte führt auch er auf die Zunft-Traditionen zurück, wo Freude am Kunstwerk zählte.

⁴⁰¹ Anschaulich: Rudolf Stadelmann / Wolfram Fischer, Die Bildungswelt des deutschen Handwerkers um 1800, Berlin 1955 – Für früher auch: Michel de Montaigne, Tagebuch der Reise nach Italien über die Schweiz und Deutschland von 1580 bis 1581, Darmstadt (WBG) 2004, S. 34 - 117

⁴⁰² Kleine Kröten kann man schlucken, an großen erstickt man. Fehler betreffen Einzelfälle, Missstände einen Zustand. Und hinter jedem Missstand sitzt einer, der Nutzen daraus zieht.

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.“⁴⁰³

Dieses Zitat sollten auch Lehrer immer wieder überdenken: jeder kann etwas, jeder wird gebraucht! Mich hat das damals als angehender Jugendführer sehr überzeugt.

Wer entwöhnt ist, eigenverantwortlich und selbständig zu handeln, der hat mit Erfolgslust zunächst Schwierigkeiten. Zum lebenslangen Lernen gesellt sich heute die lebenslange Erziehung, d.h. die Einübung der für den Erfolg notwendigen Werte und Überzeugungen.⁴⁰⁴

Dazu ein einfaches Beispiel. Einer der häufigsten Fehler ist die Rückdelegation. Fachkräfte führen Aufträge nicht eigenständig und selbstständig aus, sondern sichern sich beim Vorgesetzten ab oder stellen sich dumm und fragen. Wer in einer schlecht geführten Verwaltung arbeitet, der erlebt das täglich; und muss es schnell ändern!

Dazu haben wir das bewährte **Vier-Fälle-Modell** für Rücksprachen entwickelt.⁴⁰⁵ Der Sachbearbeiter geht nur in folgenden vier Fällen zur Rücksprache zu seinem Vorgesetzten (z.B. Amtsleiter):

1. Ein **Fall** ist rechtlich oder tatsächlich **so schwierig**, dass ihn der Sachbearbeiter nicht selbst entscheiden kann (Offenbarung der eigenen Grenzen; ggf. des Fortbildungsbedarfs). Er macht gleichwohl immer einen Entscheidungsvorschlag und begründet, warum er letzte Zweifel an dieser Entscheidung hat.
2. Eine Entscheidung ist für eine Vielzahl künftiger Fälle von grundsätzlicher Bedeutung (**Präzedenzfall**).
3. Eine Einzelfallentscheidung ist von außergewöhnlicher **finanzieller Bedeutung**. Sie sprengt den üblichen Rahmen.
4. Eine Entscheidung ist von erheblicher **politischer Bedeutung**.

⁴⁰³ P. Anton Loetscher S.M.B., Der Jugendführer, Luzern 1953, S. 10

⁴⁰⁴ Bildung ist die Aneignung von Wissen und Können. Erziehung ist die Einübung von Werten.

⁴⁰⁵ G. Pfreundschuh, Führung im öffentlichen Dienst, in: Baden-Württembergische Verwaltungspraxis, 3/1986, S. 49 ff

Nach kurzer Zeit zeigt sich, dass die Mitarbeiter/innen sich nicht nur schnell daran gewöhnen, sondern mehr Arbeitsfreude empfinden und bald darauf bestehen, selbständig arbeiten zu dürfen.

Eine Hilfe sind genaue *Stellenbeschreibungen* und darauf aufbauende *Stellenbewertungen*. Bei der Bewertung sind Eigenverantwortlichkeit und Selbstständigkeit entsprechend höher zu bewerten und damit besser zu bezahlen. Durch eine unabhängige Stellenbewertungskommission muss das gerecht und nachvollziehbar geschehen. Dann bewerben sich gute Fachkräfte auf solche Stellen. Das stärkt das Selbstbewusstsein und die Arbeitszufriedenheit, bringt gleiche Löhne für Frauen und Männer.⁴⁰⁶

Die Ausführungsebene wird weithin unterschätzt und unterbewertet, oft ist sie sogar unterbezahlt. Daher wollen alle als Häuptling führen, niemand als Indianer arbeiten und kämpfen. Doch diese Sicht ist völlig falsch. Die Sachbearbeiter sind das ***Rückgrat einer Verwaltung***,⁴⁰⁷ gute Facharbeiter die Grundlage einer zuverlässigen Kfz-Werkstatt oder Produktion; IT-Köner sind die Steuerer digitaler Abläufe und Fabriken. Ärzte und Krankenschwestern sind das Rückgrat des Krankenhauses.

Auf der Ausführungsebene arbeiten Fachkräfte mit allen Befähigungen. Wir sprechen von ***Fallsteuerung***.⁴⁰⁸ Auch Richter, Ärzte, Forscher und Erfinder, Lehrer und Wissenschaftler führen nicht, sondern arbeiten als Fachkräfte an Lösungen auf der Ausführungsebene. Im Krankenhaus ist es die ärztliche Behandlung. Im Vergleich dazu sind die Gehälter der Manager oft viel zu hoch. Die Operation eines Patienten durch ein OP-Team bildet den Übergang zur Gruppenarbeit. Und das verlangt vom ärztlichen Operateur Führung der Mitarbeiter und Verantwortung für den gemeinsamen Erfolg.

Damit schließt das „*Menschenbild im Bürgerstaat*“. Wir kommen zu den Unterschieden von *Gesellschaft, Gemeinschaft und Genossenschaft*.

⁴⁰⁶ Wir waren das erste Landratsamt in Baden-Württemberg, das eine Stellenbewertung einführte. Der Leiter der Kommunalabteilung im Innenministerium rief mich an und riet mir ab: „Sie geben alles aus der Hand.“ Meine Antwort: „Ich will gerecht, nicht willkürlich handeln. Drum sitze ich auch nicht in der Bewertungskommission.“

⁴⁰⁷ Sehr gut war früher die württembergische, 4-jährige Aktuarbildung: jeder Arbeitsschritt, alle denkbaren Vorgänge wurden gründlich eingeübt. [Aktuar = Amtsschreiber, dann gehobener Dienst] Ich kenne einige erfolgreiche Landräte, die diese Ausbildung noch durchlaufen haben.

⁴⁰⁸ Der Einzelfall wird ins Ziel, zum Erfolg gesteuert. Heute wird oft von „case management“ gesprochen. Das soll eine Neuheit vortäuschen, obwohl nur altbewährtes vergessen wurde.