

NACHRICHTENBLATT

für die Vereinigung der höheren Postbeamten

Heft 4

August 1969

5. Jahrgang

Der OPD-Bezirk Tübingen

Präsident Dipl.-Ing. Kurt Knebel

Als der Geheime Rat von Goethe auf seiner Reise nach Zürich die Gelegenheit wahrnahm, seinen Verleger Cotta in Tübingen zu besuchen, machte er am Tage seiner Ankunft in Tübingen, am 7. September 1797, unter anderem folgende Eintragung in sein Tagebuch: „... der untere flache Teil der Stadt wird von Gärtnern und Feldleuten bewohnt und ist äußerst schlecht und bloß notdürftig bebaut, und die Straßen sind von dem vielen Mist äußerst unsauber“. Der Herr Geheimrat konnte selbstverständlich nicht ahnen, daß aus dieser ländlichen Idylle einmal eine blitzsaubere Stadt mit mustergültig gepflegten Anlagen werden würde; eine moderne Stadt mit Plänen zur Altstadtsanierung, mit Hochhäusern und nicht zuletzt mit dem dazugehörenden beinahe täglichen kleinen Verkehrschaos. Doch eines hätte Herr von Goethe

wissen müssen, oder zumindest nicht verschweigen dürfen, daß Tübingen stets eine Stadt des Geistes war, was sie bis heute geblieben ist. Die von Eberhard im Barte 1477 gegründete „Alma Mater Tubingensis“ ist heute mit 12000 Studenten eine bedeutende Universität und soll mit künftig 15000 Studierenden die größte des Landes Baden-Württemberg werden. Dabei hat Tübingen nur 53000 Einwohner. Dafür aber in seiner Geschichte so erlauchte Namen wie Kepler, Melanchthon, Hegel, Schelling, Hölderlin, Mörike, Uhland, Hesse, Guardini, Butenandt, Küng, Eschenburg und viele andere aufzuweisen, die in dieser Stadt lebten und wirkten oder sie heute noch bereichern. Wen wundert es da noch, daß sich im Frühjahr 1945 die französische Besatzungsmacht hier besonders heimisch fühlte, bald darauf die erste



Tübingen, Neckarfront



Inhalt

| | |
|---|-----|
| Präsident Dipl.-Ing. Kurt Knebel | |
| Der OPD-Bezirk Tübingen | 89 |
| Persönliches | |
| Staatssekretär Dr. Steinmetz | 98 |
| Staatssekretär Gerd Lemmer | 99 |
| Prof. Dr. Knoll, Universität Bochum | |
| Tatbestände und Probleme der Führung und Führungsbildung in Wirtschaft und Verwaltung | 99 |
| (Fortsetzung und Schluß) | |
| Prof. Fritz Morstein Marx | |
| Öffentlicher Dienst und industrielle Gesellschaft | 104 |
| Aus der Arbeit des Hauptvorstands | 113 |
| Ernst Schilly, Saarbrücken | |
| Notizen nach einem Streiktag – Paris, 11. März 1969 | 114 |

Verlag: ACO Verlags- und Druck-GmbH,
33 Braunschweig, Kalenwall 1, Telefon (05 31) 2 24 95 / 96.

Herausgeber: Vereinigung der höheren Postbeamten,
Nürnberg.

Redaktion: Vizepräsident a. D. Dipl.-Ing. Fritz Harder,
205 Hamburg 80, Häußlerstr. 47, Fernsprecher 7 38 54 34.

Einzelheft: für Mitglieder –,80 DM, sonst 1,25 DM.

Auflage 3000.

Anzeigenverwaltung: ACO Verlags- und Druck-GmbH,
Braunschweig.
Anzeigenpreisliste 1 – Familienanzeigen dreigespalten,
Spaltenbreite 52 mm. Grundpreis mm = 0,75 DM.

Zahlungen: ACO Verlags- und Druck-GmbH, Braunschweig,
Postscheckkonto Hamburg 2008 88.

Gesamtherstellung: ACO DRUCK GMBH, Braunschweig,
Postfach 975.

Die mit Namen gezeichneten Artikel geben die persönliche
Meinung der Verfasser wieder. Wenn sich diese mit der
Meinung des Hauptvorstandes decken, wird dieses aus-
drücklich erwähnt.

deutsche Staatsregierung des Landes Südwürttemberg-Hohenzollern Tübingen zu ihrer „Hauptstadt“ machte, und im Dezember des gleichen Jahres in ihren Mauern die Oberpostdirektion Tübingen geboren wurde. Heute deckt sich der Bezirk der Oberpostdirektion Tübingen mit 10 094 qkm und 1 562 000 Einwohnern mit dem Regierungsbezirk Südwürttemberg-Hohenzollern des Landes Baden-Württemberg. Er steht gebietsmäßig an 10. und nach der Bevölkerungsdichte an 18. Stelle unter den Oberpostdirektionsbezirken im Bundesgebiet.

Der Bezirk reicht vom Nordschwarzwald über den oberen Neckarraum und die Schwäbische Alb bis an den Bodensee und das oberschwäbische Allgäu und wird von Neckar und Donau entscheidend geprägt. Er ist topographisch überaus vielfältig gegliedert und landschaftlich äußerst reizvoll. Das begeistert verständlicherweise immer wieder die vielen Gäste und Urlauber, die dieses schöne Land besuchen, führt aber postalisch zu ganz besonderen Schwierigkeiten. „Vergißmeinnicht“ im Rahmen der Aktion Sorgenkind ist nicht nur eine beliebte Fernsehsendung über Postleitzahlen, sondern könnte auch als Motto des Funkreferats Tübingen gelten. Denn durch die landschaftlich so reizvolle funktechnisch aber so hinderliche Topographie wird der Ausbau des 2. und 3. Fernsehprogramms zum Sorgenkind der OPD, die sich aber mit allen Kräften darum bemüht, daß bei der Fernsehversorgung niemand „vergessen“ wird. Doch trotz vieler noch zu behebender Mängel – besonders beim Empfang des 3. Programms – kann sich die Oberpostdirektion Tübingen mit ihren 33 Fernsehfüllsendern schon heute sehen lassen. Einen postalischen Vorteil bietet die Topographie des Bezirks aber für den Postreisedienst. Er ist gut ausgebaut und unentbehrlich.

Wie der ganze Südwesten des Bundesgebiets ist auch der Bereich der Oberpostdirektion Tübingen altes Siedlungs- und Kulturgebiet. Reste von Pfahlbauten in der Gegend des Federsees in Oberschwaben und zahlreiche Opfer- und Grabstätten, ferner riesige Fliehburgen (Heuneburgen) auf den Höhen und Bergen der Schwäbischen Alb geben Zeugnis von einer bereits vorgeschichtlichen Besiedlung des Landes (Karte 1). In der Römerzeit gehörte das Gebiet zum sogenannten Dekumantenland südlich der Limesgrenze. Eine bedeutende Heerstraße führte aus dem südlichen Schwarzwald über das obere Neckartal mit den großen Militärlagern bei Rottweil (Arae Flaviae) und Rottenburg (Sumelocenna) zu den Limeskastellen. In langwierigen Kämpfen während der Völkerwanderung wurde das Land schließlich von den Alemannen (Schwaben) in Besitz genommen und besiedelt. Gegen Ende der Merowingerherrschaft erwuchs das Stammesherkzogtum Schwaben, zu dessen Kernland der heutige OPD-Bezirk zählt. Später, unter dem Geschlecht der Hohenstaufen, nahm das wirtschaftliche und kulturelle Leben einen mächtigen Aufschwung, wozu besonders eine Reihe Kloster-niederlassungen der Benediktiner (Alpirsbach, Beuron, Hirsau, Zwiefalten) und der Zisterzienser (Bebenhausen, Herrenalb, Schussenried, Weißenau) beitrugen. In den anschließenden Jahrhunderten vermochte sich eine beträchtliche Zahl von Städten z. B. Reutlingen, Rottweil, Ravensburg u. a. die Reichsunmittelbarkeit zu erretzen. Sie blieben „freie Reichsstädte“ bis zum Untergang des „Heiligen Römischen Reiches Deutscher Nation“ im Jahre 1806. Bedeutendstes kulturelles Erbe der Geschichte des Bereiches der OPD Tübingen ist das oberschwäbische

23 Millionen Gespräche Tägliche Aufgabe der Bundespost

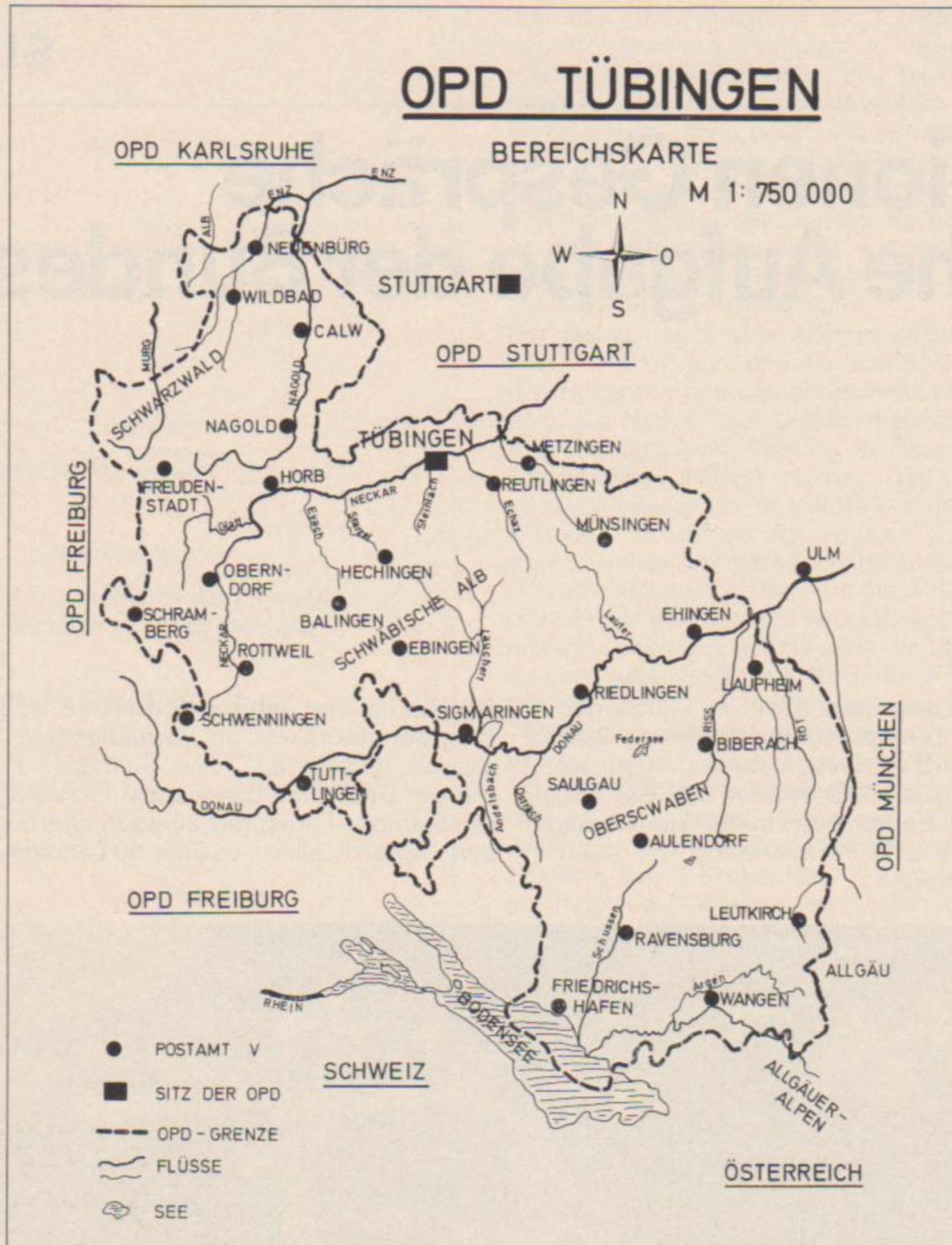
Täglich 23 Millionen Gespräche allein im Bundesgebiet. Über das öffentliche Fernsprechnet. Mehr als 200 000 Telefonistinnen müßten diese Gespräche vermitteln, wenn es keine Automatik gäbe. EMD-Wähler und ESK-Relais haben diese Aufgabe übernommen. In den Einrichtungen des öffentlichen Orts- und Fernverkehrs wie auch in privaten Fernsprechanlagen.

Bereits um die Jahrhundertwende begann die Entwicklung der automatischen Vermittlungssysteme. Und schon damals leistete das Haus Siemens in Zusammenarbeit mit der Deutschen Bundespost Pionierarbeit. Heute arbeiten Siemens-Fernsprechanlagen aller Größen – schon ab zwei Sprechstellen – in über 90 Ländern der Erde.



Ihr erfahrener Partner: Siemens

OPD TÜBINGEN



Barock mit prächtigen Kunstschatzen z. B. in Alts-
hausen, Kisslegg, Wolfegg sowie den Klosterkirchen
von Weingarten, Zwiefalten, Schussenried, Ochsen-
hausen und Weißenau. Ein besonderes Kleinod bildet
die Dorfkirche der früher zur reichsunmittelbaren
Abtei Schussenried gehörenden Ortschaft Stein-
hausen, die von Dominik Zimmermann erbaut wurde,
der später die berühmte „Wies“ bei Steingaden in
Bayern schuf.

Wirtschaftliche Grundlage des OPD-Bezirks sind
Land- und Forstwirtschaft, Industrie und Handwerk.
Während im nördlichen Schwarzwald die Forstwirt-
schaft vorherrscht, spielt die Landwirtschaft besonders
auf der Alb und in Oberschwaben eine wichtige Rolle;
im oberschwäbischen Allgäu steht besonders die
Viehwirtschaft an erster Stelle. Im klimatisch beson-
ders begünstigten Gebiet zwischen Ravensburg und
dem Bodensee wird vornehmlich Edelobst angebaut,
und der Raum Tettnang ist als bedeutendes Hopfen-
anbaugesbiet bekannt. Wenn damit auch den Bier-
freunden besonders gedient ist, die aus vielen über
den ganzen Bezirk verstreuten Brauereien ihre
„Halbe“ beziehen können, der Wein – selbstverständ-
lich nur was den Anbau betrifft – kommt im Bezirk

Tübingen leider zu kurz. Der von Kennern gerühmte,
süffige Württemberger gedeiht über den Hausgebrauch
hinaus nur noch im Nachbarbezirk Stuttgart, etwas
hochmütig belächelt vom scheinbar eleganteren
Badener aus Freiburg. Doch getrunken werden beide
oft und gern, denn ein „Viertel“ gehört in Schwaben
nun einmal dazu. Und so gibt es in Württemberg
noch viele gemütliche „Wirtschäfte“, in denen am oft
totgesagten Stammtisch immer neu die Welt verändert
wird: beim Wein und friedlich.

Selbstverständlich spielt auch die Industrie eine
äußerst gewichtige Rolle im Bezirk. Zwar ist die
Schwerindustrie infolge der fehlenden örtlichen Roh-
stoffquellen so gut wie gar nicht vertreten. Vorherr-
schend ist die Veredelungs- und Fertigungsindustrie,
die sich in einer gesunden Mischung von Groß-,
Mittel- und Kleinbetrieb über das Land ausbreitet.
Allerdings überwiegen die Mittel- und Kleinbetriebe,
deren Haupterzeugnisse u. a. Trikotagen im Raum
Ebingen–Balingen, Uhren im Raum Schwenningen–
Schramberg, Schuhe und chirurgische Instrumente im
Raum Tuttlingen und Arzneimittel in Biberach sind.
Doch diese Kleingüterindustrie belebt in heraus-
ragender Weise den Paketverkehr der Post. Die Zahl

der beförderten Pakete betrug im Jahr 1968 z. B. 9,96 Millionen Stück. Mit 640 aufgelieferten Paketen je 100 Einwohner steht der Bezirk Tübingen an 6. Stelle im Bundesgebiet. Doch durch die Streuung der Industrie und das Fehlen von Großstädten im OPD-Bezirk ergibt sich für die OPD eine noch stolzere Bilanz: Bei der Zahl der abgehenden Ferngespräche je Hauptanschluß liegt die OPD Tübingen auf dem 2. Platz.

Einen nicht zu unterschätzenden Wirtschaftsfaktor bildet im Bezirk auch der Fremdenverkehr. Dem Urlauber bieten sich viele abwechslungsreiche Möglichkeiten, sich zu entspannen und zu erholen. Im nördlichen Schwarzwald kann er in vielen Luftkurorten seine vom Alltag strapazierten Nerven beruhigen und der erholungsbedürftige Postler findet im großzügig und modern angelegten Hotel „Posterholungsheim Freudenstadt“ eine beinahe ideale Stätte gepflegter Gastlichkeit. Die Schwäbische Alb bietet vor allen Dingen dem begeisterten Wanderer eine reichhaltige Auswahl gut bezeichneter Wanderwege. Der Bodensee als beliebtes Reiseziel spricht für sich, und die guten Wintersportmöglichkeiten im oberschwäbischen Allgäu sind durch die Deutschen Nordischen Skimeisterschaften in Isny weit über das Land hinaus bekannt. Nicht zu vergessen ist als Erholungszentrum das große Waldgebiet des „Schönbuchs“ nördlich von Tübingen, in dem von Bebenhausen aus Bundeskanzler Kiesinger auf langen Spaziergängen regelmäßig Kraft zu schöpfen pflegt.

Die Menschen des OPD-Bezirks Tübingen sind in ihrer überwiegenden Mehrzahl Schwaben. Über sie hat August Lämmle gesagt: „Die seltsame Mischung von verschlossener Zurückhaltung und offenbarer Zutraulichkeit, von rechnerischem Scharfsinn und träume-

rischem Spintisieren, von inniger Religiosität und gänzlich mangelndem Autoritätsglauben, von verschimmelter Nesthockerei und verbissenem Wandertrieb, von unglaublicher Philisterhaftigkeit und offenem Weltsinn – diese Mischung hat eine Vielseitigkeit von Gestalten und Leistungen hervorgebracht, die als Gemeinsames das Ungewöhnliche haben.“ Und obwohl Peter Bamm den folgenden Vers von Eduard Paulus den „arrogantesten Vers der deutschen Literatur“ genannt hat, steckt in ihm viel naive Wahrheit:

Der Schiller und der Hegel
Der Uhland und der Hauff
Das ist bei uns die Regel
Das fällt uns gar nicht auf.

Doch zu dieser vermuteten Arroganz sind die Schwaben völlig unbegabt. Dafür sind sie äußerst sparsam, sehr fleißig und haben viel Humor. Von der „saugroben“ Art der Tübinger „Gögen“, den Ureinwohnern der Stadt, bis zur hintergründig-listigen Art, das Leben zu meistern, die man hier „knitz“ nennt. Dafür zum Abschluß ein Beispiel:

Der katholische Theologe und spätere Bischof Hefele war ein Streiter gegen das Dogma von der Unfehlbarkeit, der Infallibilität des Papstes. Als er einmal zusammen mit seinem evangelischen Kollegen Weizsäcker aus der Universität in Tübingen kam und auf dem Glatteis auszugleiten drohte, faßte ihn Weizsäcker am Arm, entschuldigte sich aber sofort: „'s isch bloß wege dr Hinfällibilität“.

Übrigens: Postalisch betreut wird das schwäbische „Musterländle“ von 10 300 Postlern in 3 Fernmeldeämtern, 1 Fernmeldezeugamt, 29 Postämtern (V), 145 Postämtern, 303 Poststellen I, 658 Poststellen II und 10 Posthilfsstellen.

Freudenstadt, Marktplatz





Älteres Siedlungs- und Kulturgebiet im Gebiet der OPD Tübingen

Bärenhöhle D 3

Funde von Höhlenbären und einer Wolfsgruppe (siehe Tübingen). Karls- und Bärenhöhle gehören zum gleichen Höhlensystem.

Balingen C 3

PA (V), im Zollernschloß bedeutendes Museum mit reichen geologischen, vor- und frühgeschichtlichen Sammlungen.

Biberach G 4

PA (V), Städtische Sammlungen: Bedeutende geologisch-paläontologische Sammlung (Tertiär) aus Funden in der Umgebung usw.

Buchau, Bad F 4

Federseemuseum: Im Schloß des Fürsten von Taxis aus dem 18. Jahrhundert eine der bedeutendsten und größten prä-

historischen Sammlungen Württembergs. Funde aus dem Federseegebiet von der Eiszeit bis zur geschichtlichen Zeit – aus der Bronzezeit Funde aus der Wasserburg – aus der Hallstatt- und Früheisenzeit Funde aus Grabhügeln – der Federsee ist Naturschutzgebiet.

Burladingen D 3

Spuren eines alten Römerkastells.

Bussen F 4

Tertiär-Berggrücken (767 m) mit Burgruine und Wallfahrtskirche von 1516.

Donnstetten F 2

Dorf in der Nähe des Römersteins, altes Römerkastell.

Calw B 2

PA (V), Heimatmuseum mit Calwer Zinn- und Calwer Fayencemanufaktur um 1640.

Ebingen D 4

PA (V), Heimatmuseum: Bedeutende erdgeschichtliche Sammlung, versteinertes Ichthyosaurus mit Haut aus dem Jura.

Falkensteiner Höhle E 3

Funde aus der großen Höhle von 450 m Länge an der Eisachquelle.

Federsee bei Bad Buchau F 4

Ursprünglicher Gletschersee, seichtes Gewässer, 1–2 m tief, umgeben von Sümpfen, Pfahlbauten.

Fliehburgen F 4

Keltische ausgedehnte Befestigungen.

Freudenstadt A 3

PA (V), Schwarzwaldmuseum wurde 1945 völlig zerstört.

Friedrichshafen E 6

Bodenseemuseum im Rathaus.

- Gammertingen D 4**
Berühmte Reihengräberfunde.
- Grabenstetten E 2**
Mittelpunkt einer keltischen Siedlung des 2. Jahrhunderts v. Chr.
- Heidengraben EF 2/3**
Keltische Zufluchtsstätte südlich von Hohenneuffen bei Grabenstetten zwischen den Schluchten der Elsach.
- Heuberg BC 4**
Das höchste Gebiet der Alb (900–1000 m), Weideland und Tannenwälder.
- Heuneburg E 4**
Benannt nach Heunen = Riesen – ist ein Abschnittswall auf einem Höhenkamm.
- Hohenzollern C 3**
Burg (855 m), bedeutendes Heimat- und Kunstmuseum; ausgedehnte Sammlung vor- und frühgeschichtlicher Funde. Gotische Michaelskapelle aus dem 11. Jahrhundert.
- Honau E 3**
Dorf an der Echazquelle. Olgahöhle, eine Grotte von 100 m Länge in dem Tuffstein.
- Herrenalb A 1**
Heimatstube enthält Bestände der einstigen Herrenalber Klosterbauten.
- Hirsau B 2**
Klostermuseum mit romanischen und spätromanischen, frühgotischen, gotischen Beständen.
- Höhlen**
in Württemberg gibt es 40 größere und zahlreiche kleinere Höhlen aus der älteren Steinzeit – die meisten in Süd-Württemberg-Hohenzollern.
- Hügelgräber**
In Württemberg-Hohenzollern sind über 6000 bekannt, aus der Kelten- und Bronzezeit.
- Hohenwittlingen E 3**
Burg von 1090, erbaut auf unzugänglichen Felsen, während des 30jährigen Krieges zerstört, Fliehburg.
- Hundersingen E 4**
Zahlreiche prähistorische Spuren.
- Horb B 3**
Heimatmuseum mit Sammlungen von Sunffahnen und spätmittelalterlicher Plastik.
- Ilmensee E 5**
Kleiner Eiszeitsee in schöner Lage.
- Isny H 6**
Altes Römerkastell Vermania.
- Bärenhöhle D 3**
Früher Karlishöhle genannt, sehr schöne Tropfsteinhöhle.
- Kirchheim/Teck E 2**
Nicht zum OPD-Bezirk Tübingen gehörend. Besitzt eine sehr reiche Sammlung aus dem Jura.
- Kniebis A 2/3**
Paßhöhe 971 m an der Straße von Freudenstadt nach Straßburg. Alter Kelten-Alamannen-Frankenweg.
- Laichingen F 3**
PA (V), Heimat- und Höhlenmuseum.
- Lichtenstein bei Honau E 3**
Schloß, gebaut auf mittelalterlichen Grundmauern, 1839 nach Plänen des Reutlingers Heidelberg von Rupp. Waffenhalle mit mittelalterlichen Rüstungen.
- Lemberg B/C 4**
Höchster Punkt der Alb (1015 m), bewaldeter Kamm mit Aussichtsturm, herrlicher Ausblick auf den Schwarzwald, den Hegau und die Alpen.
- Linkenboldshöhle D 4**
Bei Onstmettingen, Tropfsteinhöhle, Grotte von 220 m Länge.
- Mengen E 4**
Reiche vor- und frühgeschichtliche Sammlung, darunter zwei bronzezeitliche Wagen, römische Funde vom Donaulimes.
- Münsingen E 3**
PA (V), im städtischen Heimatmuseum u. a. Gegenstände geologischer Sammlung, Kalke des Weißjura, Kalktuffe, Böttinger Marmor, Versteinerungen.
- Nebelhöhle D 3**
Bedeutendste Höhle der Schwäbischen Alb (80 m Höhe), 5 Räume in einer Gesamtlänge von 380 m, Höhe 20–25 m, prächtige Gewölbe und zahlreiche kandelaberähnliche Tropfsteine.
- Neckarland**
Land um den Neckar – Gebiet mit zahlreichen Fundstätten aus der mittleren Steinzeit.
- Oggelshausen F 4**
Zwischen Buchau und Oggelshausen ist eine keltische Fliehburg noch heute nachweisbar.
- Otterswang F 5**
Ein Teich – der Schwaigfurter Weiher ist Naturschutzgebiet.
- Randecker Maar E/F 2**
Der größte der alten Vulkankrater der Alb.
- Ravensburg F 5**
PA (V). Heimatmuseum in dem aus dem 14. Jahrhundert stammenden Haus des Ravensburger Vogts von Schmalegg.
- Reutlingen D 3**
PA (V). Im Heimatmuseum reiche vor- und frühgeschichtliche Sammlung mit Funden aus dem Stadtgebiet und Grabhügeln der Schwäbischen Alb. Kunstsammlungen im Rathaus.
- Riedlingen E 4**
Heimatmuseum im alten Spital: Vor- und frühgeschichtliche Sammlung von Grabfunden, vor allem aus der Hügelgräberbronzezeit, Nachbildung des Goldschmucks aus dem Fürstengrabhügel bei der Hundesinger Heuneburg.
- Römerstein F 2**
Der höchste Gipfel der Mittleren Alb (874 m) mit Aussichtsturm an der alten Heerstraße der Römer.
- Rottenburg C 3**
Diözesanmuseum mit wertvollen Kunstsammlungen.
- Rottweil B 4**
Kunstsammlung Lorenzkapelle: Eine der bedeutendsten Sammlungen mittelalterlicher Kunst. Museum der Stadt Rottweil. Römische Sammlung mit reichen Funden aus der Militär- und Zivilsiedlung Arae flaviae. Urkunden aus der Stadtgeschichte: der Hofgerichtsstuhl u. a., Kunstsammlung.
- Schalksburg C 4**
Auf einem hohen Felsen (910 m) Ringmauerreste der ersten Burg der Ahnen der Hohenzollern.
- Schillerhöhle E 3**
Südöstlich von Urach, Grotte von 200 m Länge.
- Schülzburg F 3**
Eine der bedeutendsten Alb-Burgen, gegründet 1169.
- Schwenningen B 4**
PA (V), Städtisches Heimatmuseum: Naturgeschichtliche Abteilung mit geologischem Schnitt durch Schwenningen in Originalgestein, vor- und frühgeschichtliche Bodenfunde, besonders aus der Bronze-
- und Hallstattzeit, aus fränkischen Guts-höfen und einem Alamannenfriedhof.
- Bad Schussenried F 4/5**
In der Nähe die Schussenquelle bei Aichbühl.
- Schwäbische Alb A–H 1–5**
Klassisches Land der Hallstattkultur.
- Sigmaringen D 4**
PA (V), Fürstlich-Hohenzollerisches Museum: Frühgeschichtliche Abteilung, Reihengräberfunde von Gammertingen, Marstall-Museum, Waffensammlung, Kunstsammlung, alle Sammlungen bergen kostbare Gegenstände.
- Teinach, Bad B 2**
Badeort mit Stahl- und Kohlensäurequellen.
- Trossingen B 4**
Heimatmuseum mit geologischer Sammlung, den Funden von Ausgrabungen auf der Trossinger-Markung, alamannische Gräberfunde.
- Tübingen D 2/3**
PA (V), Archäologisches Museum, Heimatmuseum im Ludwig-Uhland-Institut für Altertumswissenschaft – daselbst Funde von Holzmaden und Trossingen mit den Funden der Höhlenbären und der Wolfsgruppe aus der Erpfinger Höhle, riesige Seelilienplatte aus dem Lias-Ölschiefer, Mammutschädel von Horb. Städtische Sammlungen im Rathaus und Hölderlinturm Burgstraße. Vor- und frühgeschichtliche Sammlung im Schloß, daselbst Originalfunde vom Federsee.
- Tuttlingen C 5**
PA (V), Heimatmuseum mit einer reichhaltigen frühgeschichtlichen Sammlung.
- Upflamör E 4**
Schwer zugängliches Dorf, weite Aussicht auf die Alb und die Alpen. Eindrucksvolle prähistorische Befestigung im Walde, die Heuneburg.
- Urach E 3**
Heimatmuseum der Stadt Urach mit Funden von der Alt- und Mittelsteinzeit.
- Veringenstadt D 4**
Von 1934 ab wurden die benachbarten Höhlen durch Oberpostrat Peters auf frühgeschichtliche Funde erforscht – Funde aus der Altsteinzeit und neueren Steinzeit, der Bronzezeit und aus der Latènezeit sowie aus der Römerzeit.
- Wachendorf C 3**
Schloßmuseum: Funde aus der Bronze-Hallstatt- und Latènezeit, Funde aus einer römischen Villa, alamannische Funde.
- Wangen G 6**
Altertums- und Heimatmuseum: Kunstsammlung, kunstgewerbliche Sammlungen.
- Wilflingen E 4**
Schloßmuseum: Ein seltenes Beispiel für ein seit über 500 Jahren im Besitz der Freiherren von Stauffenberg-Wilflingen befindliches und von ihr bewohntes, ursprünglich mittelalterliches Schloß.
- Wimsener- oder Friedrichshöhle bei Zwiefalten E 3**
Eine der kleinsten, aber schönsten Höhlen der Alb (77 m), Kahnfahrt auf einem unterirdischen glasklaren Wasserlauf.
- Wittlingen E 3**
Burgruine des 11. bis 13. Jahrhunderts auf einem Steilfelsen – Felsenschlucht – Tropfsteinhöhle.
- Wurzach, Bad G 5**
Moorbad, südlich der Wurzacher Sumpf oder das Wurzacher Ried aus der Eiszeit – heute Naturschutzgebiet.



Sehenswürdigkeiten im OPD-Bezirk Tübingen

Allmendingen F 3

Schloß des 16. und 18. Jahrhunderts, Kirche von 1500.

Altensteig B 2

Giebelhäuser, Rathaus mit Spitzbogenportal, Doppelschloß mit wertvollen Schnitzereien.

Altmannshofen H 5

Schloß aus dem 17. und 18. Jahrhundert.

Altshausen F 5

Altes Schloß des Deutschen Ritterordens (Ballei Elsaß und Burgund), Neubau von Bagnato. Elegante Stukkaturen, schöne Treppe, Kirche aus dem 18. Jahrhundert.

Amtzell F 6

Renaissanceschloß, im 18. Jahrhundert verändert, Kirche verschiedener Stile mit Turm aus dem 13. Jahrhundert.

Aulendorf F 5

577 m, altes Schloß der Grafen von Königsegg, Gotische Kirche.

Bachhaupten F 5

8 km südöstlich von Saulgau. Rokokokirche, alter Speicher der Abtei Salem.

Baindt F 5

Zisterzienserkirche des 13. Jahrhunderts, Deckenmalerei von Asam.

Balingen C 3

Gotische Kirche von 1443 mit Achteckturm, (1512), romanische Friedhofskapelle, Zollerschloß. 4 km nördlich spätgotische Kirche in Geislingen und Schloß der Grafen von Stauffenberg aus dem 18. Jahrhundert.

Berneck B 2

Stufenweis angelegte malerische alte

Kleinstadt, 1846 erneuertes Schloß mit romanischer Schildmauer.

Beuron C 4

Erzbenediktinerabtei Deutschlands, große Klostergebäude aus dem 18. Jahrhundert, barocke Kirche St. Martin mit Deckengemälden von 1738.

Biberach G 4

Reichsstadt des 13. Jahrhunderts. Jahrhundertlang Vorbild konfessioneller Zusammenarbeit der Konfessionen, verschiedene Türme, Gigelturm, Ulmertor, Patrizierhäuser (Haus zum Kleeblatt), die Gred (Kornhalle), sehenswerte Kirche, altes und neues Rathaus, 3 km westlich Schloß Mittelbiberach, 16. Jahrhundert.

Bieringen C 3

Herrschaftliche Meierei von 1624, neugotisches Schloß, Weitenburg.

- Bronnen C 4**
Schloß, seit 1409 Besitz der Freiherrn von Enzberg, „Adlernest“ hoch über dem Donautal.
- Buchau, Bad F 4**
Kloster aus merowingischer Zeit, Schloß der Fürsten von Taxis aus dem 18. Jahrhundert, bedeutende prähistorische Sammlung, romanische Krypta.
- Bühl C 3**
Schloß aus dem 17. Jahrhundert mit 4 runden Ecktürmen und achteckigem Treppenturm.
- Burgfelden C 4**
Romanische Kirche, Glockenturm, Taufstein, Fresken, aus der Mitte des 11. Jahrhunderts.
- Bussen F 4**
Tertiärer, Bergrücken 767 m, Burgruine, Wallfahrtskirche von 1516.
- Buttenhausen E 3**
Schloß Weidenbach.
- Calw B 2**
Kapelle von 1400 auf der Nagoldbrücke, schönes Rathaus.
- Dettingen D 3**
Propstei der Abtei Muri (Schweiz) mit interessantem doppeltem Mansardendach.
- Dreifaltigkeitsberg C 4**
983 m, Wallfahrtskirche, 1699 im Barockstil.
- Dunningen A–B 6**
Kirche mit wertvollem Gestühl und Krippe.
- Ebingen D 4**
730 m, höchstgelegene Stadt Deutschlands, Renaissancebrunnen, Rathaus mit Glasmalereien und Heimatmuseum mit Funden aus frühgeschichtlicher Zeit. 5 km südöstlich Burg Straßberg 12. Jahrhundert.
- Eglofs G 6**
Schöne Rokokokirche.
- Ehingen F 3**
Liebfrauenkirche 13. Jahrhundert, gotische Hallenkirche St. Blasius mit Hochrelief von 1520.
- Ehrenfels E 3**
Lustschloß der Äbte von Zwiefalten von 1735.
- Einsiedel D 2**
Jagdschloß des Herzogs Eberhard im Barte.
- Engstlatt C 3**
Kirche mit Fresken der Ulmer Schule vom 16. Jahrhundert.
- Ennabeuren F 3**
Kirche von 1725, Fresken aus dem 14. Jahrhundert.
- Ennetach E 4**
Kirche aus dem 15. und 16. Jahrhundert, Gestühl von J. Syrlin d. J.
- Erolzheim H 4**
Frohberg-Kapelle von 1670. 5 km nördlich altes Schloß der Augsburger Fugger.
- Falkenstein D 4**
„Adlernest“ mit 2 ausgedehnten Ruinen.
- Gammertingen D 4**
Altes Schloß von 1776 von d'Iznard.
- Glatt B 3**
Schloß Neuneck, Kirche von 1504 mit Sakramentshäuschen von 1522. 3 km südlich Dorf Neuneck mit Kirche, Brücke und Schloß.
- Grafeneck E 3**
Jagdschloß.
- Großengstingen E 3**
Barockkirche von 1717.
- Gruol C 3**
Kapelle auf dem Friedhof mit hohem Chortürmchen.
- Habsthal E 4**
Nonnenkloster, Kirche von 1680 mit Deckengemälden von Josef Götz (1748).
- Haigerloch C 3**
Altes Schloß, auf halber Höhe Schloßkirche von 1584, 1784 im Rokokostil umgebaut. Romanischer Bergfried, 1746 wiederaufgebaut, darüber die St.-Annen-Wallfahrtskapelle von 1753 bis 1755 in reichstem Rokoko.
- Haitebach B 2**
Ruine Mantelberg.
- Hayingen E 3**
Ruine Weisenburg von 1045. Talabwärts Bergruine und Felsenwartstein und die Laufenmühle.
- Hechingen C 3**
Fachwerk-Rathaus, Schloß mit Giebel, schöne alte Häuser, Villa Eugenia von 1786 und 1833. Pfarrkirche von 1779. Hospitalkirche von 1602. St. Luzen, Renaissancebauwerk von 1586 mit barockem Kalvarienberg. 3 km östlich Schloß Lindich von 1738.
- Hettingen D 4**
Schloß vom 17. und 18. Jahrhundert, Kirche mit Netzgewölbe und Sakramentshaus.
- Hirrlingen C 3**
Kirche von 1770, Nonnenkloster von 1358, Schloß d. v. Ow von 1557.
- Hohenentrigen C 2**
Kleine Burg mit Treppenturm im Schönbuch 2 km südlich Schloß Roseck (Kloster).
- Horb B 3**
Hospital von 1650, ehemaliges Franziskanerkloster, Spitalkirche mit gotischem Chor
- Hohenzollern C 3**
2 km südlich von Hechingen, berühmte Burg, auf einem 855 m hohen isolierten Steilkegel mit ihren 6 Türmen aufragend. Das Schloß war die Wiege der Hohenzollern, deren 2 Linien sich seit 1227 trennen, die eine, um sehr viel später die Herrschaft über Preußen anzutreten, die andere blieb in Schwaben (Fürstentum Hohenzollern); sie teilte sich bis 1867 in drei Linien. Das heutige Gebäude, Besitz der preußischen Hohenzollernfamilie, ist 1847–1867 neu erbaut worden. Es besteht aus drei Flügeln und enthält den Waffensaal, den Stammbaumsaal, den prächtigen Grafensaal, die Säle der Kaiser, Bischöfe, die Bibliothek, die Gebeine des Königs Friedrich Wilhelm I. (Soldatenkönig) und seines Sohnes Friedrich II., der Große genannt. Im Wehrhaus, Obergeschoß befindet sich die Hohenzollerische Landessammlung, außerdem hat das Haus Hohenzollern das Hohenzollernmuseum im Gemäldegalerie-Bau eingerichtet, das viele Gegenstände des ehemaligen preußischen Königshauses enthält.
- Inzigkofen D 4**
Landhaus der Hollenzollern 1726.
- Kilchberg D 3**
Herrensitz der Freiherrn von Tessin von 1723 und 1763.
- Kirchberg B 3**
Ehemaliges Kloster, jetzt Gutsgebäude, Portal von 1749, Barockpalais von 1733.
- Königseggwald E 5**
Schloß der Grafen von Königsegg von 1776.
- Krauchenwies D–E 4**
Schloß aus dem 16. bis 18. Jahrhundert.
- Langenargen F 6**
Badeort mit Schloß Montfort, Barockkirche von 1720.
- Laupheim G 4**
Großes Schloß aus dem 16. bis 18. Jahrhundert und Schloß Klein-Laupheim von 1769.
- Mühlheim C 4**
Ringmauerreste, Schloß der Ritter von Enzberg, Fachwerkhäuser, Rathaus mit Schutzdach und Holzarkaden.
- Mühringen C 3**
Neugotisches Schloß von 1857 über dem Eyachtal.
- Nagold B 2**
Schöne alte Häuser, Karolingische St.-Remigius-Kapelle, Ruinenreste der Burg Hohennagold.
- Nusplingen C 4**
Alte kleine Stadt mit Mauern und vier Toren.
- Oberdisingen G 3**
Malerisches Dorf, das sogenannte „Klein-Paris“, mit Häusern in einheitlicher Gestaltung aus dem 18. Jahrhundert. Sitz der Grafen von Castel.
- Oberndorf B 3**
Reste von Holzarkaden, Kirche von 1781 mit romanischem Turm, altes Nonnenkloster (1780).
- Oberstadion F 4**
Wuchtiges Schloß mit Renaissanceturm oder der Kirche.
- Ostrach E 5**
Große Barockkirche von 1725.
- Pfullingen D 3**
Protestantische Kirche von 1563, Herzogschloß von 1563, Rathaus von 1686.
- Ravensburg F 5**
Welfengründung vom 12. Jahrhundert, dann Oberstaufenstadt, 1276 freie Reichsstadt, Glanzzeit im 15. und 16. Jahrhundert durch die „große Handelskompanie“, Stadt der 15 Türme mit gut erhaltenem mittelalterlichem Gepräge. Veitsburg (Geburtsstätte Heinrichs des Löwen).
- Reutlingen D 3**
Alte Reichsstadt des 13. Jahrhunderts, Ringmauerreste, Tübingertor und Gartentor, Zwiefalter-Hof (1557), bedeutendste Industriestadt Südwürttemberg-Hohenzollerns.
- Riedlingen E 4**
Altes österreichisches Donaustädtchen, Kirche aus dem 14. Jahrhundert, malerische Fachwerkhäuser, altes Hospital, dreizylindrische Bollwerk-türme, sehr malerische Gesamtansicht von der Donau.
- Rohrdorf B 2**
Altes Johanniterschloß (15. Jahrhundert), Rathaus, 2 Kirchen (Chor 1311).
- Saulgau F 4**
Alte Reichsstadt, gotische Kirche, Schwedenkappelle mit romanischem Kreuzifix.
- Scheer E 4**
Schloß der Fürsten von Thurn und Taxis mit 3 Giebeln und Erkern (1500).
- Der Schwarzwald A–C 1–3**
Ein Teil durch das nordwestliche Gebiet des OPD-Bezirks Tübingen hinziehend gleichzeitig das schönste Nadelwaldmassiv Deutschlands, bis zu einer Höhe von 1400 m ansteigend, durchschnitten von tiefen Tälern und trotzdem dicht bevölkert (Weiler, Höfe, Sägereien).
- Schwäbische Alb A–H 1–5**
40 Kilometer breites Jurakalksteinplateau, das sich von West-Südwest nach Ost-Nordost diagonal durch Württemberg

zieht, an der Schwelle der Baar im Westen, an der vulkanischen Senke der Ries im Osten. Sie bildet die europäische Wasserscheide, welche die Wasser des Neckar und der Nordsee von denen der Donau und des Schwarzen Meeres trennt. Ihre nördliche Fassade am Neckar fällt jäh ab und zeigt in ihrer ganzen Länge einen hohen Zug von weißen Felsen, vor denen malerische Hügel liegen. Sie überragen Buchenwälder, die in Schluchten bis zu den reißenden Bächen herabsteigen. Das Plateau dagegen, dessen Gipfel bedeckt sind mit Tannen- oder Buchenwäldern oder mit Heidelandschaften mit malerischen Wacholderbüschen zwischen gut bebauten Feldern, neigt sich gegen den Süden und die Donau, die es in einem sehenswerten Engpaß von 40 km zwischen fast senkrechten Steilhängen durchfließt.

Stammheim C 2

Schöne Fachwerkbauernhäuser, Ruinen der Burg Waldeck.

Stetten C 3

Dominikanerkloster mit gotischer Kirche.

Straßberg D 4

Kirche von Bagnato 1740, Burg des 15. Jahrhunderts, Tor mit 4 Türmchen und Steinhaus mit mächtigen Mauern.

Tettang F 4

Ehemals Sitz des Grafen von Montfort, altes Schloß von 1667 (heute Rathaus), neues Schloß mit Pilasterfassade von 1712 mit prächtiger Rokokodekoration von 1753.

Tieringen C 4

Europäische Wasserscheide.

Trochtelfingen D 3

Befestigtes Dorf mit alten Türmen, Bastionen. Erkern.

Tübingen D 2-3

Universitätsstadt, gegründet im 12. Jahrhundert, am Fuße der Burg des Pfalzgrafen von Tübingen. 1477 Gründung der Universität durch Graf Eberhard im Barte. Alte Bürgerstadt mit romantischen Fachwerkbürgerhäusern. Von den Wohnvierteln auf 4 Hügeln reizende Rundblicke auf die Stadt und die Umgebung. Universität mit Marmorvorhallen und geschmückten Sälen, Bibliothek enthält mehr als 600 000 Bände. Im Mittelpunkt der Stadt das Rathaus, davor ein Brunnen von 1617, 1948 neu errichtet. Auf steilem Hügel über der Stadt die ganze Landschaft beherrschend das Schloß Hohentübingen.

Unterssendorf G 5

Sehr schöne Kirche aus dem 12. Jahrhundert, 1650 Wiederaufbau.

Urach E 3

Herzogschloß von 1443 mit spätgotischer Türnitz, weißer Saal, goldener Saal aus dem 17. Jahrhundert, heute Museum, Fachwerkhäuser aus dem 15. und 16. Jahrhundert, Rathaus von 1566. In der Nähe Ruine Hohenurach 14. bis 16. Jahrhundert und Wasserfall von Urach (35 m).

Waldburg F 5

765 m, fünfgeschossiges Stammschloß der fürstlichen Familie Waldburg.

Wangen G 6

Alte Reichsstadt mit erhaltenem altem architektonischem Charakter, Tortürme, Häuser mit bemalten Fassaden.

Werenwag C 4

Schloß des Fürsten von Fürstenberg in 775 m Höhe über der Donau auf steilem Felsen.

Wildbad B 1-2

Radioaktive warme Quellen, Sommerberg (731 m), alter Thermalkurort.

Wurmlingen C 2

Wurmlinger Kapelle von 1683, St. Remigius geweiht, verherrlicht durch Uhlands Gedicht „Droben stehet die Kapelle“.

Zavelstein B 2

Kleine Stadt auf einer Höhe mit Ruine eines rechteckigen Bergfrieds.

Staatssekretär Dr. Steinmetz in den Ruhestand getreten



Am 1. Juni 1969 ist Staatssekretär Dr. Hans Steinmetz aus Gesundheitsgründen in den Ruhestand getreten. Damit ist eine besonders markante Persönlichkeit aus der Leitung der Deutschen Bundespost ausgeschieden, die unsere Verwaltung jahrzehntelang mitgestaltet hat. Das gilt vor allem auch für das Personalwesen, auf das Dr. Steinmetz zunächst als

Leiter der Personalabteilung, später als Staatssekretär entscheidenden Einfluß hatte.

Dr. Steinmetz ist ein politischer Mensch. Er gehört zu denen, die in der nationalsozialistischen Ära wegen ihrer politischen Überzeugung schwere Nachteile haben auf sich nehmen müssen. Diese Erfahrungen haben ihn mit geprägt.

Nach dem 2. Weltkrieg hat Dr. Steinmetz dem Aufbau eines demokratischen Rechtsstaates seine ganze Arbeitskraft gewidmet; zuerst in der hessischen inneren Verwaltung, später bei der Postverwaltung.

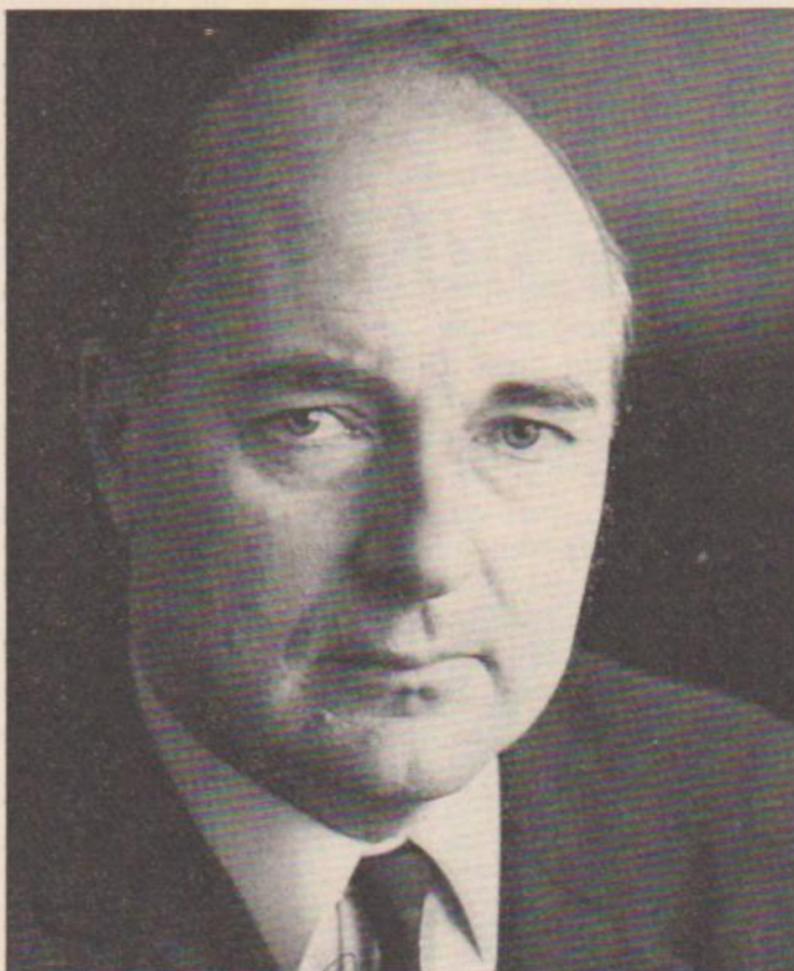
Für die Beamten des höheren Dienstes hat er sich schon bald einsetzen müssen, als in jenen, jetzt schon fast vergessenen ersten Jahren nach dem Zusammenbruch die Wiederverwendung der wegen politischer Formalbelastung entlassenen Kollegen von der Zustimmung eines besonderen Ausschusses abhängig war. Mancher weiß vielleicht gar nicht, wem er es zu danken hat, daß sich ihm sein alter Berufsweg damals wieder geöffnet hat.

Seit langem Mitglied unserer Vereinigung, hat sich Dr. Steinmetz dem höheren Dienst stets verbunden gefühlt. Seine Tür stand uns immer offen. Bei den alljährlichen schwierigen Haushaltverhandlungen hat er sich für das Personal unserer Verwaltung und gerade auch für die berechtigten Interessen der höheren Beamten auf das tatkräftigste und erfolgreich eingesetzt. Wiederholt hat er durch aktive Beteiligung an unseren Vertretertagen unsere Bestrebungen wirksam unterstützt. Erinnerung sei an seinen viel beachteten Festvortrag über den Menschen und die Automation auf unserer Tagung in Münster im Jahre 1965 und an seine Mitwirkung bei der Gründung der FEFAS in Saarbrücken im Jahre 1966.

Unsere Vereinigung hat also allen Grund, Herrn Dr. Steinmetz bei seinem Ausscheiden aus dem aktiven Dienst herzlichst zu danken. Wir hoffen, daß er sich auch weiter als einer der Unsrigen fühlen wird.

Dr. Wiesemeyer

Staatssekretär Gerd Lemmer



Als Nachfolger von St (V) Dr. Steinmetz hat am 1. 4. 69 St Gerd Lemmer vom Bundesministerium für Vertriebene, Flüchtlinge und Kriegsgeschädigte die Dienstgeschäfte für Verwaltung, Personalwesen und für Finanz- und Wirtschaftsangelegenheiten übernommen. Die nachstehenden Daten geben einen Überblick über seinen Werdegang.

13. Sept. 1925 in Remscheid geboren.

1945 Abitur am Lyzeum Alpinum im schweizerischen Zuoz.

bis 1949 Studium Rechts- und Staatswissenschaften in Göttingen,

ab 1949 Große Staatsprüfung, Referent beim Landkreistag in Düsseldorf, beim Landschaftsverband Rheinland und bei der Vertretung des Landes Berlin in Bonn.

seit 1958 Mitglied des Landtages von Nordrhein-Westfalen.

1959 als Oberregierungsrat Referent für Auswärtige Angelegenheiten des Landes Berlin.

1960 Ständiger Beobachter der BRD bei der UN in New York als Berlin-Sachverständiger.

1961–1962 Regierungsdirektor und Oberbürgermeister der Stadt Remscheid.

1962–1966 Minister für Bundesangelegenheiten und Bevollmächtigter des Landes Nordrhein-Westfalen beim Bund. Mitglied des Bundesrates, des Postverwaltungsrates, Vorsitz der Verwaltungsrates des Deutschlandfunks.

1967 Vorübergehende Tätigkeit in der Konzernleitung der Fa. Friedrich Krupp.

1967–1969 St im Bundesministerium für Vertriebene, Flüchtlinge und Kriegsgeschädigte.

Ein vielseitiger Einsatz auf privatem, kommunalem, föderalistischem und internationalem Parkett ist sicherlich für die neu übernommenen Aufgaben in einer großen Verkehrsverwaltung des Bundes sehr vorteilhaft. Wir wünschen viel Erfolg!

Fortsetzung und Schluß des Artikels aus Heft Nr. 3

Tatbestände und Probleme der Führung und Führungsbildung in Wirtschaft und Verwaltung

Vortrag von Prof. Dr. Knoll, Universität Bochum, gehalten auf dem Jahrestreffen der Vereinigung der höheren Postbeamten 1969 in Düsseldorf

Diese Seminare erschöpfen sich keineswegs in der Diskussion praktischer Führungsaufgaben und etwaiger Führungsschwierigkeiten im Betrieb, sondern sie bieten auch Einsichten in moderne Managementtheorien und in Grundsätze der Menschenführung, ja sie schlagen auch den Bogen über die Berufswelt hinaus in die Führungsproblematik von Wirtschaft, Gesellschaft und Staat. Solche Führungseminare haben – wie Teilnehmer spontan bestätigen – in beachtlichem Umfang bewußt werden lassen: Was in den Betrieben hinsichtlich des „Führungsklimas“ getan oder versäumt wird, entscheidet über die Zukunft einer Gesellschaft freier Menschen. Eine indes größere Resonanz finden jene Einrich-

tungen, die entweder von der Wirtschaft insgesamt, von speziellen Wirtschaftszweigen oder regionalen Zusammenschlüssen getragen werden. Um den Umfang anzudeuten, nenne ich an dieser Stelle nur die im „Wuppertaler Kreis“ zusammengeschlossenen Institute zur Weiterbildung von Führungskräften: Arbeitsgemeinschaft für wirtschaftliche Betriebsführung und soziale Betriebsgestaltung e. V., Berliner Institut für Betriebsführung e. V., C. Rudolf Poensgen Stiftung e. V. zur Förderung des Führungsnachwuchses in der Wirtschaft, Deutsches Institut zur Förderung des industriellen Führungsnachwuchses, Deutsche Volkswirtschaftliche Gesellschaft e. V., Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft, Freuden-

städter Seminar e. V., Gesellschaft für Technik und Wirtschaft e. V., Haus der Technik e. V., Haus Friedrichsbad, Institut für sozial- und wirtschaftspolitische Ausbildung e. V. Berlin, Münchner Institut für Betriebsführung e. V., Nürnberger Akademie für Absatzwirtschaft, Seminar der Bayrischen Wirtschaft, Technische Akademie e. V. – Institut technischer Akademie Bergisch-Land, Institut für Führungslehre, Vereinigung zur Weiterbildung des betrieblichen Führungsnachwuchses e. V. Dazu müßten dann noch jene Verbände, Vereinigungen und Ausbildungsstätten aufgeführt werden, die neben anderen Veranstaltungen ebenfalls Weiterbildungskurse für Führungskräfte durchführen.

Nur beiläufig mache ich darauf aufmerksam, daß eine vergleichbare Aktivität natürlich auch in anderen europäischen Ländern festzustellen ist. Ich erwähne die 1964 in Zürich von der Aufsichtskommission und dem Kollegium der kantonalen Handelsschule gegründeten Kaderschule, deren Stoffprogramm u. a. enthält: Arbeitsrecht, Steuer- und Verfassungsrecht, Betriebswirtschaftslehre, Chemische Technologie, Datenverarbeitung, Geschichte, Geographie, Deutsch, Englisch, Französisch, Mathematik, Statistik, Rechnungswesen und Volkswirtschaftslehre. Die Kaderschule wird in der öffentlichen Diskussion als „geglücktes Modell“ gelobt. So heißt es in der „Neuen Zürcher Zeitung“ zusammenfassend: „Die Kaderschule Zürich, die nun in zwei Kursen von je vier Semestern Dauer große Erfahrung hat sammeln können, sieht ihr Konzept in seiner Richtigkeit und Fruchtbarkeit bestätigt. Sie ist als ein geglücktes Modell auf dem Gebiet der Weiterbildung zu bezeichnen, als ein Exempel auch insofern, als sie sich ohne staatliche Hilfe zu finanzieren vermag...“. Auf eine längere Erfahrung kann das British Institute for Management zurückblicken, dessen Vorzug nicht zuletzt darin liegt, daß dieses Institut die vielfältigen Aktivitäten in der Managementbildung in England koordiniert und zentralisiert. Aber all diesen verschiedenen Aktivitäten mangelt es vor allem an Kooperation und Koordination, sie mögen für sich gesehen und im Hinblick auf momentane Erfordernisse und Bedürfnisse zufriedenstellend arbeiten; aber es muß deutlich als Nachteil registriert werden, daß sich zumal die in Entwicklung befindlichen Institute nicht der Vorerfahrungen versichern, die an anderer Stelle vorhanden sind. Hier versucht nun das „Business and Industry Advisory Committee to OECD“ – die Dachorganisation der Spitzenverbände der Industrie in Europa, den USA, Kanada und Japan – eine Änderung herbeizuführen.

Freilich sehr viel mehr als die Erfassung von Daten und allgemeine Berichte über das Management Development ist bei dieser Arbeit bislang nicht herausgekommen, und auch die daraus stilisierte Typologie reicht nicht über das allseits Bekannte hinaus.

In solcher Situation von Ratlosigkeit und offenbarem Verlust verbindlicher Zielvorstellungen wird zumal in Deutschland die Universität um Unterstützungen und Mithilfe angegangen, sie ist, seit Wilhelm v Humboldt, die Stätte, an der Wahrheitssuche, reine Wissenschaftlichkeit und forschende Exaktheit versammelt sind. Dieser Anspruch und dieses öffentliche Urteil sagt sich so behende dahin. Gewiß, in vieler Hinsicht vermag die Universität eine öffentlichkeits- oder gesellschaftsdienliche Funktion wahrzunehmen, sie ist in diesem Sinn eben nicht nur solitär, sondern auch sozial, aber das gilt doch zunächst nur für den

Kranz von Disziplinen, die wir hier in Abkürzung als praxisorientiert bezeichnen möchten, also für die Naturwissenschaften, die Medizin, für die Wirtschaftswissenschaften und freilich nur bedingt für die Sozialwissenschaften. Aber eine nicht unbeträchtliche Zahl von Wissensdisziplinen, zumal im Bereich der Geisteswissenschaften, lassen doch allzu deutlich – aus Bequemlichkeit oder einem falschen Verständnis von Wissenschaftlichkeit – den Bezug zur praktischen Anwendung vermissen. Ich sage dies gerade im Hinblick auf die Erziehungswissenschaft mit aller Deutlichkeit. Über Erziehungsphilosophie, über Geschichte der Pädagogik, hat diese Disziplin offenbar vergessen, ihre Erkenntnisse einer zwischen Reform und Tradition hin und her schwankenden Praxis zur Verfügung zu stellen. Die Erziehungswissenschaft wird eine gesellschaftsrelevante Position nur dadurch erlangen, daß sie sich als Handlungswissenschaft versteht und sich von daher für Schule und Erwachsenenbildung auch und gerade im praktischen Bezug verpflichtet weiß. Ich beschreibe diesen Aspekt einer gesellschaftsdienlichen Funktion der Wissenschaft hier so ausführlich, weil gerade hinsichtlich der Weiterbildung wirtschaftlicher Führungskräfte immer wieder die Erziehungswissenschaft zur Mithilfe aufgefordert wird. Die Universitätsdisziplinen werden indes nur soweit für diese Aufgabe dienlich und hilfreich sein können, als sie sich selbst auf die Praxis beziehen und ihre Lehrtätigkeit auch – allerdings nicht ausschließlich – an den objektiven gesellschaftlichen Bedürfnissen orientieren.

Die Wissenschaft von der Erwachsenenbildung, sofern sie sich nicht als eine Schildhaltung vor der neuhumanistisch verbrämten Volksbildung der 20er Jahre interpretiert, könnte in der Tat förderlich in den Prozeß wirtschaftlicher Führungsbildung eingreifen – indes die Zusammenarbeit ist über bescheidene Ansätze noch kaum hinausgekommen. Und trotzdem scheint mir das Schrifttum deutlich zu machen, daß sich seitens der Wirtschaft ein Interesse daran kundtut, mit der Universität zusammen die Weiterbildung wirtschaftlicher Führungskräfte zu betreiben. Ich entnehme dies u. a. dem nachdrücklichen Hinweis auf das Unternehmerseminar der Universität Münster und der ausführlichen Selbstdarstellung des Sozialwissenschaftlichen Forschungszentrums der Universität Erlangen-Nürnberg, zu dessen Forschungsschwerpunkten „Führungsverhalten“ und zu dessen Forschungsaufträgen ein vom Bayrischen Staatsministerium für Unterricht und Kultur angeregter Forschungsauftrag über „Fragen der Aus- und Weiterbildung von Führungskräften in der Wirtschaft“ zählt. Grundsätzlich zu diesem Sachverhalt äußert sich die bereits genannte Denkschrift des Deutschen Instituts zur Förderung des industriellen Nachwuchses, in dem es über die Initiative heißt: „Im März 1966 richteten Vorstandsmitglieder von fünf im Raume Köln ansässigen Unternehmen in einem Schreiben an den Kultusminister des Landes Nordrhein-Westfalen die Bitte, konkrete Schritte zur Einrichtung eines weiterbildenden Studiums für Führungskräfte der Wirtschaft zu ergreifen. Kultusminister Mikat berief ein Beratungsgremium von Sachverständigen, das sich zusammensetzte aus Mitgliedern des Kultusministeriums, der Fakultäten aller Hochschulen des Landes, Unternehmensführungskräften mit Lehramt sowie Vertretern von Unternehmen und Verbänden. Die Leitung übernahm Prof. Dr. Günter Schmolders, Köln, die Stellvertretung Dr. Ludwig Vaubel, Wuppertal.“

SEL-Weitverkehrstechnik – erinnern Sie sich?



Fernleitung
1912: Lorenz baut im Auftrag des Reichspostministeriums die erste ca. 400 km lange Fernleitung speziell für Musikübertragung (Staatsoper Berlin/Kronprinzenvilla in Danzig-Langfuhr)



Richtfunk
1968: Die Richtfunkeinrichtung FM1800/TV6000 überträgt ein trägerfrequentes 1800-Kanalband oder ein Fernsehbildsignal (Schwarz-weiß- oder Farbbild) mit bis zu 4 Tonprogrammen.

Partner der Post

Im weltweiten **ITT** Firmenverband



Das Gremium beauftragte nach mehreren Aussprachen das Deutsche Institut zur Förderung des industriellen Führungsnachwuchses, Köln, mit der Erstattung eines Gutachtens. Das Institut ist Veranstalter eines der außer-universitären Weiterbildungskurse für Unternehmensführungskräfte in der Bundesrepublik (der Baden-Badener Unternehmengespräche), Mitglieder der European Association of Management Training Centers, Brüssel, und Sekretariat des „Wuppertaler Kreises“, einer Zusammenfassung aller Weiterbildungsinstitute in der Bundesrepublik.

Das Gutachten wurde den Sachverständigen Anfang Juli 1967 vorgelegt, der Ausschuß beschloß, das Vorhaben auf der Basis des Gutachtens weiterzuführen. Er bildete zwei Komitees: eines, zusammengesetzt aus Hochschullehrern, soll die nächsten Vorbereitungen im Raume der Universität treffen, wozu insbesondere die Gewinnung geeigneter Personen und hochschulrechtliche und -politische Fragen gehören; das zweite Komitee, bestehend aus Unternehmensleitern, befaßt sich vornehmlich mit „Vorbereitungen zur Mittelbeschaffung“.

Es ist nicht unsere Absicht, detailliert über alle diesbezüglichen Projekte und Aktivitäten zu berichten, es ist schon aus den wenigen Beispielen zu folgern, daß Wirtschaft und Universität bei der wirtschaftlichen Führungsbildung zunehmend intensiver zusammenwirken, und zwar in dem Maße, in dem sich die Führungsbildung als ein wissenschaftliches Problem darstellt und die daran interessierten Wissensdisziplinen ihren Bezug zur Praxis betonen und in ihren Lehr- und Forschungsvorhaben bekunden. Welche Bedeutung die Wissenschaft und die Wissenschaftsorganisation der Unternehmensführung gerade in industriellen Ballungsräumen zumessen, mag auch daran abgelesen werden, daß an der Ruhr-Universität Bochum die Forschung auf dem Gebiet der Unternehmensführung in einem eigenen Institut betrieben wird: dem „Institut für Unternehmensführung und Unternehmensforschung“.

Die „Verwissenschaftlichung“ der Unternehmensführung wäre besonders im Hinblick auf Methodik und Didaktik wünschenswert, da die methodisch-didaktischen Empfehlungen und Verfahrensweisen vielfach vorwissenschaftlich anmuten. Während auf methodischem Gebiet noch ein gewisser Consensus zu bestehen scheint, gibt es im Hinblick auf die Lehrinhalte eine heftige Kontroversdiskussion, die wir bereits charakterisiert haben und die sich auf die Schlagworte „fachliche Spezialisierung contra ökonomische Entscheidungsbefähigung“ reduzieren läßt. Wenn man davon ausgeht, daß im betrieblichen Mechanismus drei Phasen feststellbar sind, nämlich Planung, Entscheidung und Durchführung und daß man des weiteren davon ausgehen kann, daß sich die Durchführung zunehmend auf maschinellen Wege vollzieht, so gewinnen die Planung und Entscheidung an Bedeutung. Die Durchführung, sei es die Fertigung eines Produktes oder sei es eine Kalkulation zur Berechnung des Selbstkostenpreises, ist ein Teil des betrieblichen Mechanismus, der die Unternehmensführung erst in zweiter Linie interessieren darf. Daraus ergibt sich, so meine ich, daß Management-Training nicht vorrangig der Spezialisierung auf Durchführungsaufgaben zu dienen hat, sondern auf der Grundlage eines fachlichen und ökonomischen Sachwissens, jene psychologischen, soziologischen, planerischen Kenntnisse zu vermitteln hat, die die Planung und die Entscheidung erst ermöglichen. Die

gebildete Persönlichkeit entspricht dem Bild des zukunftsorientierten Managers mehr als das des spezialistischen Funktionierers, der über seine Spezialität nicht hinauszublicken vermag. Zur Theorie, Didaktik und Methodik der Managementbildung ist bereits einiges Material vorgelegt worden, von dem ausgehend ein festes Gerüst entwickelt werden könnte, wobei Erziehungswissenschaft, Psychologie, Soziologie und Nationalökonomie ihren Beitrag leisten könnten.

An den bislang vorgetragenen und durchgeführten didaktischen Konzeptionen läßt sich ein Doppeltes ablesen: einmal, daß Management-Ausbildung und Training inter- oder multidisziplinär angelegt wird, das Training wird nicht auf nur ökonomische Fragestellungen eingegrenzt, sodann kann beobachtet werden, daß auf der Grundlage unter der Voraussetzung von Spezialkenntnissen eine Weiterbildung betrieben wird, die vom Speziellen zum Allgemeinen führt. Diese doppelte Orientierung, die übrigens auch in der weiterentwickelten amerikanischen Management-Bildung verfolgt wird, scheint jener Vorstellung vom modernen Manager zu entsprechen, der über eine Übersicht verfügt, ökonomisch versiert ist, sich von beiläufigen Details freihält und bereit ist, Verantwortung, soweit vertretbar, zu delegieren. Überspitzt ist gelegentlich gemeint worden, der Manager, der in Aktenbergen auf seinem Schreibtisch fast ertrinke, sei am falschen Arbeitsplatz, die Karikatur vom leeren Schreibtisch mit drei Telefonen enthält schon einen gescheiterten Funken Wahrheit. Wir wollen indes nicht verschweigen, daß gegenüber der didaktischen Gestaltung der Management-Bildung Vorbehalte angemeldet werden können, so scheinen mir pädagogische und psychologische Probleme und Tatbestände eine zu vordergründige und beiläufige Behandlung zu erfahren. Fragen der innerbetrieblichen Erwachsenenqualifizierung als eines Bestandteils einer auch über den Betrieb hinausreichenden Erwachsenenbildung scheinen restlos ausgeklammert, wo doch einzig eine sinnvolle Erwachsenenqualifizierung, die ja mehr ist als nur berufliche Ertüchtigung, Kontinuität und Fortschritt in Zukunft garantieren wird.

Diese Überlegungen führen zu einem Punkt unserer Darstellung, an dem sich gegenteilige Meinungen zu entzünden pflegen. Es geht hierbei um die Austauschbarkeit von Führungskräften in Wirtschaft und Verwaltung. Die Fragen lauten:

1. Kann eine Führungskraft aus der Verwaltung im industriellen Management sinnvoll und effektiv eingesetzt werden, und
2. liegen die erforderlichen Führungsqualitäten in Wirtschaft und Verwaltung nicht so dicht beieinander, daß eine Ausbildung des middle- und top-management in gemeinsamen Institutionen betrieben werden könnte?

Dazu zunächst eine Erfahrungstatsache: In Amerika ist der Wechsel aus verantwortungreicher Tätigkeit in der Verwaltung in das Management der Industrie ein beinahe selbstverständlicher Wechsel. Hier könnte der Beweis mit viel politischer und administrativer Prominenz geführt werden. Daß dabei nicht nur Sachüberlegungen, sondern auch Werbeeffekte eine Rolle spielen, liegt auf der Hand. Zudem gibt es auch in der Bundesrepublik eine Reihe von Beispielen, die die Austauschbarkeit zu belegen scheinen. Staatssekretäre und hohe Ministerialbeamte aus Bundes- und Länderverwaltungen sind in nicht unerheblicher Zahl entweder ganz oder im Teilengagement in den

Dienst der Wirtschaft getreten. Mir scheint, daß zumal in der Wirtschaftsführung die mögliche Austauschbarkeit verneint wird, und zwar mit der Begründung, daß Zielvorstellungen, Verfahrensweisen und Leistungsnachweise in Wirtschaft und Verwaltung deutlich unterschieden seien. Eine tradierte Behauptung geht davon aus, „daß die private Wirtschaft ihre Führungsfähigkeiten am Gewinn erproben könne, während die öffentliche Verwaltung nicht über einen so klaren und allseits einsichtigen Maßstab verfüge“.

Dazu muß allerdings gesagt werden, daß sich, wie Roman Schnur feststellt, die öffentliche Verwaltung von der Eingriffsverwaltung zur „Leistungsverwaltung“ verlagert. In dem Maße, wie sich die öffentliche Verwaltung im Blick auf die technologisch-administrativen Anforderungen reformiert, nähert sie sich den Führungsprinzipien der Wirtschaft. Gewiß sitzen noch immer Laufbahnvorschriften und Beförderungsmodalitäten dem Leistungsprinzip in der Verwaltung Grenzen, aber die friderizianisch-wilhelminische Maxime, daß die entbehrungsreiche Tätigkeit in der Verwaltung vom Staat durch eine risikofreie Laufbahn honoriert werden müsse, hat vermutlich nur noch eine geringe Lebenschance. Die heute noch behaupteten Barrieren zwischen der Management-Bildung in Wirtschaft und Verwaltung werden auf längere Sicht nicht aufrechterhalten werden, die heute schon vielseitigen und intensiven Verflechtungen zwischen beiden Bereichen werden sich vermutlich zunehmend verstärken. Von daher steht zu erwarten, daß mit zunehmender Austauschbarkeit in Führungspositionen auch die Ausbildungsverfahren einander angenähert werden.

Dafür sprechen mehrere Anzeichen aus jüngster Zeit. So hat der Bundesverband des DGB mit der Forderung überrascht, eine Fachhochschule für Wirtschaft und Verwaltung zu gründen, wodurch einmal dem Trend nach Schaffung von Fachhochschulen entsprochen und gleichzeitig davon ausgegangen wird, daß eine derartige Fachhochschule sowohl die Ausbildungsaufgaben für Wirtschaft wie auch für die Verwaltung wahrnehmen könne. In ähnliche Richtung gehen auch die neuesten Empfehlungen des Deutschen Beamtenbundes, die vor allem deshalb bemerkenswert erscheinen, weil in ihnen von einer gemeinsamen Ausbildung der Nachwuchskräfte und deren Austauschbarkeit ausgegangen wird. In einer Pressemitteilung werden die Intentionen des Beamtenbundes wie folgt interpretiert: Der Deutsche Beamtenbund fordert, daß die Ausbildungsvoraussetzungen für den gehobenen Dienst der öffentlichen Verwaltung erschwert werden. Inspektor soll nach seinen Vorstellungen künftig nur werden können, wer zwölf Jahre lang weiterführende Schulen und drei Jahre eine neu einzurichtende „Fachhochschule für Wirtschaft und Verwaltung“ besucht hat. Außerdem muß der Kandidat einen anderthalbjährigen Vorbereitungsdienst abgeleistet haben. Das würde bedeuten, daß die Gesamtbildungszeit für den gehobenen Dienst (Inspektor bis Oberamtsrat) um mindestens ein halbes Jahr verlängert wird. Der Beamtenbund gibt dafür in der jüngsten Ausgabe seiner Zeitschrift zwei Gründe an: Erstens entspreche der gehobene Dienst in der öffentlichen Verwaltung aufgrund der steigenden Anforderungen mehr und mehr dem mittleren Management in der Wirtschaft. Von diesem Management werde in der Regel ebenfalls der Abschluß einer Fachhochschule (Ingenieurschule oder höhere Wirtschaftsfachschule) gefordert. Zweitens ermögliche die Einrichtung einer neuartigen Fachhochschule für

Wirtschaft und Verwaltung die gemeinsame Nachwuchsausbildung für beide Bereiche und damit eine verstärkte Austauschbarkeit von Arbeitskräften zwischen Wirtschaft einerseits und Verwaltung andererseits. Hier werden also Entwicklungen für das middle-management charakterisiert, die in ähnlicher Form auch für das top-management gelten – vielleicht noch nicht heute, aber doch in absehbarer Zeit.

In eine ähnliche Richtung geht eine Pressemitteilung über eine neue Rechtsverordnung zur Änderung der Hessischen Laufbahnordnung. Dort heißt es: Junge dynamische Manager sollen nach dem Willen des hessischen Kabinetts in die Beamtenstuben der Behörden einziehen. Eine „Rechtsverordnung zur Änderung der hessischen Laufbahnordnung“, die in dieser Woche der Öffentlichkeit unterbreitet wurde, fand ungeteilten Beifall sowohl beim Gewerkschaftsbund als auch beim Beamtenbund. Dieser Modellfall soll die Beamtenlaufbahn im Dienste von Staat und Kommunen auch wieder für jene Fachleute attraktiv machen, die von der Unbeweglichkeit des Behördenapparates entnervt, in die freie Wirtschaft abwanderte. Angesichts steigender Anforderungen bei der Verwaltung kappte das Kabinett konsequent die teilweise aus friderizianischer Zeit stammenden Bestimmungen der „Beamtenochsentour“:

1. Die bisher übliche Mindestaltersgrenze von 32 Jahren für die Übernahme in den höheren Dienst fällt weg;
2. Wie in der modernen Industrie wollen Hessens Behördenchefs nur noch nach dem Leistungsprinzip arbeiten. Angestellte aus der Wirtschaft, die in den Staatsdienst überwechselten, konnten bisher nur dann als Beamte eingestuft werden, wenn sie mindestens fünf Jahre vergleichbare Beschäftigung nachweisen konnten. Diese Frist wurde auf vier Jahre gesenkt.
3. Außerdem werden jetzt Absolventen eines wirtschaftswissenschaftlichen oder anderen Fachstudiums den bisher privilegierten Juristen gleichgestellt.“

Den vorstehenden Gedanken mag der Charakter des Aphoristischen nachgesagt werden, aber das ist nicht verwunderlich angesichts eines Gegenstandes, der noch in vieler Hinsicht unzureichend geklärt ist. Wissenschaft und Praxis werden hierdurch erneut auf eine Aufgabe aufmerksam gemacht, die theoretische Anstrengungen und einen realen Sinn erfordert und die zumal in der Verwaltung nicht ohne Schaden vertagt werden könnte.



Das praktische Kunststoff-Isolierband

Coroplast

„COROPLAST“ FRITZ MÜLLER KG
56 Wuppertal-Barmen · Postfach 565 · Ruf 660011

1204

Öffentlicher Dienst und industrielle Gesellschaft

von Fritz Morstein Marx

Professor für Vergleichende Verwaltungswissenschaft und öffentliches Recht,
Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer; Honorarprofessor, Universität Heidelberg; Mitglied, Hessische
Sachverständigenkommission für Verwaltungsreform und Verwaltungsvereinfachung.

I. Einleitung

Der Vorstand Ihrer Vereinigung hat mir eine Aufgabe zugeteilt, die sich sehr glücklich in den Rahmen des Ihnen vertrauten Tagungsprogramms einfügt. Die Rolle des öffentlichen Dienstes in der industriellen Gesellschaft ist zudem ein Thema, das mich persönlich aus verschiedenen Gründen besonders anzieht. Einerseits glaube ich, daß wir in der Gesamtentwicklung der gegenwärtigen Daseinsordnung charakteristische Umstände wahrnehmen können, die unserer Zeit ein differenzierendes Kennzeichen aufdrücken. Andererseits drängen sich daraus für die weitere Gestaltung des öffentlichen Dienstes grundlegende Fragen hervor, die an erster Stelle aus dem Eigenbewußtsein des Verwaltungsberufs selbst beantwortet werden müssen. Sie berühren daher zutiefst auch berufliche Organisationen wie die Ihrige und sollten in ihnen selbständig aufgegriffen werden, ganz unabhängig davon, daß dies auch seitens der Leitung der maßgeblichen Ministerien geschehen wird. Aus Ihrer Sicht müssen Vorformulierungen erstrebt und Anregungen gegeben werden, die für alle beteiligten Kräfte im Endergebnis von großem Gewinn sein könnten. Diese Form der Mitbestimmung steht schon jetzt jeder verantwortlich denkenden Berufsvereinigung offen. Die Gelegenheit darf nicht ungenutzt bleiben.

Wenn bei einer Vereinigung wie gerade der Ihrigen der Akzent auf dem Kennwort der Betriebsverwaltung liegt, möchte ich schon eingangs auf einen wichtigen Punkt hinweisen, der einigen von Ihnen, denen ich aus anderen Äußerungen kein Fremdling bin, kaum überraschend erscheinen sollte. Es ist von jeher in meiner eigenen Perspektive durchaus fragwürdig gewesen, ob im Arbeitsrhythmus einer modernen öffentlichen Betriebsverwaltung, so eindrucksvoll sie sich auch ausprägen möge, im Grunde etwas anderes zur Geltung kommt als das, was wir von einem sachgerecht funktionierenden und auf die Interessen der Allgemeinheit ausgerichteten öffentlichen Dienst im allgemeinsten Sinn zu erwarten hätten. Es handelt sich dabei eben überall um die Durchdringung der klassischen und in mancher Hinsicht bewährten Formen der Verwaltung durch neue betriebliche Gesichtspunkte sowohl im strukturellen Aufbau wie auch in der Methodik der Leitung und des Geschäftsablaufs. Der Antrieb zur Modernisierung, zum innovativen Verhalten und zur Beherrschung der darauf gerichteten technischen Anforderungen muß sich dementsprechend gleichzeitig im breiten Feld des öffentlichen Dienstes durchsetzen. Eine große öffentliche Betriebsverwaltung wie die Ihrige hat darin kraft der Natur ihrer Tätigkeit die Rolle des Pioniers, des Pfadfinders. Ihre Stimme sollte deshalb besonders

deutlich vernehmbar werden. Je klarer Vereinigungen wie die der Höheren Postbeamten aus sich heraus, vor allem im Wege eigener Arbeitsgruppen, durchdachte Leitvorstellungen zu entwickeln vermögen, um so eher werden wir in der gesamten Front der Verwaltung davon für das Wohl der Allgemeinheit unmittelbaren Vorteil haben.

In meinem heutigen Thema habe ich es mit einem Gegenstand zu tun, der ebenfalls von sich aus in die Breite ausstrahlt. Ich soll ihm hier gewissermaßen in einem einzigen langen Atemzug gerecht werden. So neuartig das Thema sein mag, ließe sich zu ihm heute vielleicht sogar in deutscher Sprache eine kleine Handbibliothek zusammenstellen. Sie durchzublättern, wäre für uns alle sicherlich sehr belehrend, wenn wir dafür die Zeit aufbringen würden. Kein Zweifel: Öffentlicher Dienst und industrielle Gesellschaft ist ein weitgespanntes Thema. Sie werden es indes im Hinblick auf die mir zugemessene Zeit verstehen, wenn ich mich hier den zahlreichen Aspekten des Themas selektiv zuwende, wenn ich das herauszugreifen suche, was mir am wichtigsten zu sein scheint.

Noch ein weiteres Wort im Vorwege. Wer auf einer Berufstagung zur Darbietung eines Festvortrags mit einem akademischen Vorzeichen erscheint, dürfte sich in jene begehrenswerte Rolle hineinkomplimentiert glauben, die an den fürstlichen Höfen der Vergangenheit dem im Stellenplan vorgesehenen Narren zufiel. Ich fühle mich durch Sie so bestellt und werde dementsprechend mit der Freiheit des Narren reden. Das scheint mir schon deshalb erwünscht, weil im öffentlichen Leben der Ritus der praktizierten Obskurität begreifliche Beachtung findet. Um so mehr haben wir Anlaß, uns im beruflichen Kreis mit schwierigen Dingen unter Wegziehung der verhüllenden Vorhänge auseinanderzusetzen. Freilich ist Ihnen in dieser Stunde unglücklicherweise die Möglichkeit einer Replik abgeschnitten, die ich zu meiner eigenen Weiterbildung sehr begrüßt hätte. Aber wenn auch eine Aussprache im Programm nicht vorgesehen ist, hoffe ich auf einen entsprechenden Effekt für später. Sobald meine Bemerkungen Ihnen im Druck zugänglich sein werden, sollten Sie Gelegenheit nehmen, darüber erneut kritisch zu reflektieren, Ihre eigenen Vorbehalte zu präzisieren und Ihre „festen Überzeugungen“ noch einmal auf die Probe zu stellen. Denn nichts, was in Kürze zu meinem Thema zu sagen wäre, darf unter dem Panier der Autorität des Alleswissers dahinstelzen.

Die Bereitwilligkeit, Dinge neu zu sehen, ist allerdings um so mehr vorauszusetzen, wenn wir durch unser Thema gleichsam aus dem eigenen Haus getrieben

werden. Öffentlicher Dienst und industrielle Gesellschaft ist ein Gegenstand, der zwei Dinge zusammenfaßt: den inneren und den äußeren Bereich. In der Geheimsprache der Sozialwissenschaften, die Ihnen vielleicht ungeheuerlich vorkommt, wird jener äußere Bereich der Ökologie zugewiesen, als das Wissen um das Gefüge der Umwelt, in die wir alle und damit auch der öffentliche Dienst zwangsläufig einbezogen sind. Unser Thema ruft also nicht primär nach einem sorglichen Abtasten der uns anvertrauten Apparatur der öffentlichen Verwaltung. Verbesserung im inneren Bereich soll hier in erster Linie als Rückwirkung von Einflüssen erörtert werden, die im Äußeren ihre Form gewinnen und von dort auf den Arbeitsbereich des öffentlichen Dienstes einwirken.

Wenn wir uns im Gehäuse des öffentlichen Dienstes über die Natur dieser Wechselbeziehungen noch manchen Täuschungen hingeben, liegt das nicht zuletzt an der Doppelzüngigkeit unserer Auseinandersetzungen. Gerade im öffentlichen Leben bedienen wir uns zweier Sprachen. Die eine ist die Sprache des politisch verantwortlichen Tuns (oder Nichttuns), die sich in einer an Ausweichmöglichkeiten reichen Oberflächenschicht bewegt, in der der Schein der Aussage vielfach mehr verspricht, als die dahinterliegende Absicht wahrhaben möchte. Der Narr dagegen, der sich als „gemeiner Mann“ nicht scheut, die Dinge nach ihrem Realitätsgehalt einzuschätzen, darf sich der anderen Sprache bedienen, die schlicht und ungeschliffen tiefer liegende Inhalte arglos deutlich macht. Auch der Verwaltungsmann mag sich oftmals dem Narren gleich fühlen, wenn er als Berater aus der Welt der Fachbelange dem Vertreter des politisch verantwortlichen Tuns gegenübertritt. Der Mann der Verwaltung sieht am klarsten seine unmittelbare Sachwelt, die ihn umfassen hält. Er stößt auf Schwierigkeiten, wenn er sich in der Tiefe seines Bewußtseins zu erklären sucht, wie anders sein eigenes Werk in der Umwelt verstanden wird. Zwar gelten seine Dienstleistungen gerade dieser Umwelt. Ihr Marktverhalten gegenüber dem Dienstleistungsangebot der Verwaltung erscheint dem Verwaltungsmann jedoch vielfach als kaum durchschaubar. Das sollte uns stets zu neuem Nachdenken Veranlassung geben.

II. Wesensmerkmale der industriellen Gesellschaft

Wer mein Thema im Programm angekündigt gesehen hat, wird sich vermutlich gefragt haben: Was versteht man unter industrieller Gesellschaft? Läßt sie sich aus heutiger Beobachtung definieren? Zwar wird von industrieller Gesellschaft auch im Leitartikel viel gesprochen. Nicht immer wird jedoch klar, was darunter zu begreifen ist. Das liegt zum großen Teil daran, daß aller gesellschaftlicher Wandel für den Zeitgenossen im Fluß bleibt. Da Wandel seiner Natur nach nie stillhält und uns alle mit sich zieht, ist er insoweit schwer erfaßbar. Ihm haftet damit für uns etwas Schattenhaftes an.

Ich möchte daher zunächst betonen, daß die industrielle Gesellschaft eine Gesellschaft im Werden ist, deren Konturen wir noch nicht exakt untersuchen können. Nur eins steht fest: Sie findet ihre physische Grundlage in der maschinellen Entwicklung, die sich überall und an allen Ecken durchsetzt. Darin tritt einerseits eine weitgreifende gesellschaftspolitische Organisationsaufgabe hervor, andererseits aber auch das Versprechen großer sozialer Segnungen. Maschi-

nelle Kraft macht es möglich, den Menschen zunehmend aus der ihm nicht zgedachten Rolle als Arbeitsvieh freizustellen. Er rückt damit zum denkenden Wesen auf, wofür die Natur ihn besser ausgestattet hat.

Die industrielle Gesellschaft bietet uns insofern ungeahnte Möglichkeiten, wenn wir die ihr innewohnenden Probleme zu lösen vermögen. Wir gewinnen damit eine tragfähigere allgemeine Daseinsordnung, als sie sich je auf unserem nicht völlig unansehnlichen Stern hat finden lassen. Es ist eine Daseinsordnung, die weit größere Menschenmengen unter Einschluß der sogenannten Entwicklungsländer unter menschenwürdigen Umständen erhalten kann, als sich das noch vor hundert Jahren vorstellen ließ. Wir sollten uns deshalb daran gewöhnen, die werdende industrielle Gesellschaft nicht als etwas Erschreckendes, sondern als den Weg zu einer dem Menschen gemäßeren Zukunft zu betrachten.

Ein schon jetzt erkennbarer Charakterzug dieser neuen Daseinsordnung, die uns die industrielle Gesellschaft in die Hand gibt, sozusagen ein Ansatzpunkt zu ihrer eigenen Gesetzlichkeit, ist das allgemeine Hervortreten der Großorganisation. Das Fundament des maschinellen Leistungsvermögens hat uns die Möglichkeit erschlossen, in rentablerer und insofern energiesparender Weise Aufgaben anzugehen, die wir uns aus dem Wesen unserer Zivilisation in Verantwortlichkeit selbst zu setzen haben. Das anbrechende Zeitalter der Großorganisation erklärt, was uns gelegentlich überraschend erscheint: daß einerseits öffentliche Interessen und private Initiativen zu einer beiderseitigen Verzahnung drängen und dadurch eine umfassende Planung unter Wahrung der Lebensansprüche der Allgemeinheit nahelegen, daß andererseits besonders auf der Ebene der Leitung die Problemlagen in der öffentlichen und der privaten Verwaltung eine augenfällige Angleichung offenbaren.

Der Mann, der die Last der Direktion trägt, gleich in welchem Bereich und unter Einschluß der Gesamtleitung der Geschicke eines Landes, ist zunehmend auf dieselben Hilfsmittel angewiesen, auf die gleichen der Entscheidung vorarbeitenden Methoden, die uns heute meist am ausgeprägtesten in den Großbetriebsstrukturen der Wirtschaft entgegentreten. Das Verwalten im allgemeinen Sinn wird zur generellen Arbeitsmethodik in der Zweckerfüllung und Bestandserhaltung jeder Großorganisation. Kein Wunder, daß sich heute weitgreifende Möglichkeiten des konstruktiven Vergleichs zwischen den inneren Abläufen in der freien Wirtschaft und denen im öffentlichen Bereich auftun. Ein auf Erfahrungsnutzung zielender Austausch unter diesen beiden Sektoren ist besonderer Förderung wert, wobei der eine ebenso lernen kann wie der andere.

Inzwischen wird es täglich grotesker, daß die angestaubten Bilder, die wir in unseren Köpfen herumtragen, uns eine Wirklichkeit vorgaukeln, die mit der jetzigen Zeitsituation kaum mehr in Einklang gebracht werden kann. Ich denke an das vertraute Rezept, das ganz im Schatten des liberalen Staats des vergangenen Jahrhunderts liegt, wonach der ewig eingriffsbereite, aber einsichtslose „Staat“ daran verhindert werden müsse, das freie Spiel der schöpferischen Kräfte der Gesellschaft, vor allem der Wirtschaft, mutwillig durcheinander zu bringen. Das ist die alte überholte Theorie der gegensätzlichen Pole.

Auch heute kann man noch beobachten, daß der Generaldirektor aus der privaten Sphäre und der Staatssekretär aus der öffentlichen Sphäre ihre sachlichen Positionen mit großer Vorsicht wechselseitig zu erproben streben, wenn sie sich gegenüber treten. Sie sehen sich meist nur als Rivalen, als Gegner im Kampf um gleichrangige Interessen.

Wer dagegen wie ich den einstweiligen Seltenheitswert in der Bundesrepublik besitzt, als Lehrvertreter der vergleichenden Verwaltungswissenschaft in die Welt zu blicken, sieht mehr. Seinem Einblick offenbaren sich genau die gleichen Sorgen und Schwierigkeiten des täglichen Handelns, einerlei ob er sich im privaten Bereich mit dem Geschäftsleiter oder im öffentlichen Bereich mit seinem Gegenstück zusammensetzt. Ein gemeinsames Berufsverständnis unter beiden ist aber einstweilen kaum im Keimen. Es ist gleichsam eine wahre Entdeckung, wenn wir hier und dort, so wenn wir Fortbildungslehrgänge zu entwickeln suchen, unvermutet darauf hingestoßen werden, daß die gleichen Konzepte, die gleichen Ideen auf beiden Seiten Beachtung verlangen. Das wird dramatisch unterstrichen, sobald wir uns anzu hören Gelegenheit haben, wie etwa François Gazier das Programm der seiner Leitung anvertrauten Ecole Nationale d'Administration in Paris als Ausbildungsstätte für die Spitzenkräfte der französischen Verwaltung erläutert, und wir dies dann beispielsweise dem Arbeitsplan des neuen Universitätsseminars für den deutschen Wirtschaftsnachwuchs an die Seite stellen. Die Angleichung geschieht natürlich nicht zum Spaß. Sie entspricht der Gesamttendenz der industriellen Gesellschaft.

Ist dies in der deutschen Öffentlichkeit Gemeingut? Wenn wir mit der Antwort zögern, bietet das bereits den Schlüssel zu einem unmittelbar zugehörigen Phänomen: den durchaus unterschiedlichen Reaktionen auf den Sozialstaatsbegriff. Seine Implikationen werden in der Privatwirtschaft oftmals bewußt abgewiesen, während sie im öffentlichen Dienst kaum voll aufgegriffen worden sind. Zwar ist der Sozialstaat ein stolzes Wort, das uns aus dem Grundgesetz im Ohr liegt. Gleichzeitig aber stehen wir gewissermaßen händeringend herum und fragen uns, was wir mit diesem Wort nur anfangen könnten. Nicht jedem ist klar, daß im Sozialstaat keineswegs unbedachte Geschenke zur Verteilung kommen, sondern im Grunde nur das zugesichert sein soll, was als Fundament unserer Produktionsordnung aus ihrem Wesen und zu ihrem guten Funktionieren ohnehin unerlässlich ist.

Der Sozialstaat springt insofern mit dem breiten Register seiner öffentlichen Aufgaben in eine sonst nicht zu schließende Bresche ein. Die Aufgaben, die sich mit dem Sozialstaat in Verbindung bringen lassen, sind nicht „Lasten“, sondern dienen gerade der Stützung von auftriebgebenden Initiativen im allgemein-gesellschaftlichen Bereich, nicht zuletzt in der Privatwirtschaft, der damit im Effekt ein gewaltiger Anteil der anderenfalls auf ihren Schultern liegenden Produktionskosten abgenommen wird. Eine Aufzählung der hier in Frage stehenden öffentlichen Leistungen würde sich wie ein Verwaltungshandbuch lesen. Begnügen wir uns mit einigen Beispielen: Erhaltung des Arbeitsfriedens, Vorsorge für ein Arbeitsreservoir im öffentlichen Vermittlungswesen, Sozialversicherung, aber auch statistische Information und Wirtschaftsprognose. All das würde,

wenn der öffentliche Sektor diese notwendigen Beiträge zur Lebenskraft der industriellen Gesellschaft nicht aus der Tasche der Allgemeinheit lieferte, von der Privatwirtschaft als Betriebskosten aufzubringen sein. Nicht minder wichtig für sie sind die mancherlei Sozialleistungen, die sich im Gesamtbild als Stabilisierungsfaktor im Hinblick auf die Kaufkraft auswirken.

Der Sozialstaat ist also letztlich nichts anderes als ein systemgerechtes Ausgleichsinstrument der industriellen Gesellschaft. Darin zeigt sich erneut die kennzeichnende zwangsläufige Verstrickung des privaten und des öffentlichen Bereichs. Dementsprechend klingt es fast wie das Schnaufen eines Dinosauriers, wenn man noch gelegentlich in den Fachorganen der freien Wirtschaft Geräusche des Vorbehalts gegenüber den Ausprägungen des Sozialstaats wahrnimmt. Wir können uns nicht mehr in bloße Nutznießer und verantwortliche Träger unserer Gesellschaft aufteilen. Jeder hat in ihr seinen besonderen Platz.

III. Formen der Beteiligung

Allein aus der Bereitschaft, seinen besonderen Platz voll einzunehmen, leitet sich für den einzelnen Teilhaber an der Gesellschaft der Anspruch ab, daß ihm das rechte Maß der Beteiligung in der Steuerung des gesellschaftlichen Gesamtunternehmens gewährt werde. Die industrielle Gesellschaft ruft nach geeigneten Formen der Kooperation. So ist es für unsere Zeitlage allgemein, aber auch für den öffentlichen Dienst charakteristisch, daß im Prinzip jeder zur Mitbeteiligung berufen ist, ganz einerlei, mit welchem Bildungsgut er an die Waage tritt. Im Vergleich zu den elitär geordneten Sozialstrukturen der Vergangenheit ist die Szene mit Beteiligten überschwemmt. Nur haben die Vielen sich für eine effektive Beteiligung noch keineswegs voll organisiert.

Ein Schritt dazu ist allerdings durch Zugrundelegung des Postulats der politischen Repräsentation getan worden. Heute fragen wir indes: Führt uns dieser Schritt, für sich genommen, weit genug? Für die Zeit der Annahme des Grundgesetzes stellte sich diese Frage noch nicht. Es konnte sich die Sache insofern einfach machen, als die vertrauten Denkmodelle aus der Vergangenheit festes Land für den politischen Neuaufbau zu verheißen schienen. Sicherlich ist die Vorsorge für eine allgemeine gleiche Repräsentation ein alterprobtes wie auch naheliegendes Mittel, um die Beteiligung aller in Freiheit zu garantieren. Diese klassische Antwort setzt jedoch wichtige Vorbedingungen voraus, vor allem das Vorhandensein von Einrichtungen, die einerseits einen hinreichend breiten Strom von verlässlicher und verständlicher Sachinformation durch das Gesamtgefüge der Allgemeinheit lenken und andererseits eine konsolidierende Zusammenfassung der weit aufgefächerten gesellschaftlichen Interessen anregen. Zu dem ersten Punkt fehlt uns auch heute noch ein befriedigendes Modell. Dem zweiten Punkt dient das Parteiwesen.

Damit fallen den Parteien als Vorformern der konstituierten Legislative Aufgaben von ganz besonderer Bedeutung zu, von denen indes in der weiten Welt noch kein unterrichteter Beobachter behauptet hat, daß sie heute in angemessener Weise erfüllt werden. Wir kommen erst allmählich dazu, klarer zu sehen, was dem Sachkenner bereits seit langem sichtbar war, daß uns das Instrument der traditio-



Ein EMD-Laufwerk, Teil vom Ganzen, wird geprüft. Von zuverlässigen Händen, sicheren Augen und präzisen Prüfwerkzeugen.



Ein unüberwindlicher Wirrwarr? Geübte Frauenhände finden durch. In der Kabelformerei entstehen Gestellrahmen-Drahtkabel.



Eins zum anderen. Mechanische Bauteile, elektrische Bauteile, Gestellrahmen-Drahtkabel, Wählerrahmen. Das Ganze fügt sich zusammen. Gestellrahmen entstehen.



Prüfen, prüfen, prüfen. Das beschränkt sich nicht nur auf kleine Einzelteile. Vor der Auslieferung und Montage im Amt werden die Gestelle nochmals auf »Herz und Nieren« geprüft.



Da fahren sie. Amtsgestelle aus Berlin in alle Richtungen. Überall dorthin, wo DeTeWe im Auftrag der DBP Fernsprechämter einrichtet.

Stufen auf dem Weg zum Ganzen.

Sie müssen so sicher sein, wie das Ganze sicher, wirkungsvoll und zuverlässig sein soll.

Deshalb sagen wir heute nicht einfach, daß wir seit Jahrzehnten erfolgreich im Fernsprech-Ämterbau sind. Sondern auch, warum wir es sind: Weil wir nicht nur den Endtermin für die Fertigstellung eines Amtes im Auge haben; sondern schon jede Stufe, die dorthin führt. Und das heißt an erster Stelle: Prüfen. Prüfen eines jeden Einzelteiles. Damit das ganze Amt später – auch in Ihrem Interesse – sicher und zuverlässig arbeitet.

De Te We

Deutsche
Telephonwerke
und Kabelindustrie AG

1 Berlin 36 · Wrangelstraße 100 · Ruf 0311/610041

nellen politischen Repräsentation zwar eine Form der Beteiligung anbietet, daß wir aber in der Bewertung dieser Form Utopie und Realität zu trennen haben.

Die unzulängliche Realität wird damit zu einem Objekt notwendiger Untersuchung. Das wird unterstrichen durch das Verhalten derjenigen Kreise unter den am öffentlichen Leben Beteiligten, die in der jetzigen Auswirkung des Repräsentationssystems uneinbezogen bleiben. Wir brauchen nur an die neuerlichen Triumphe der Straße und das aus der Unsicherheit der Reaktionen auf sie entstehende Maß der Rechtfertigung für die direkte „Selbsthilfe“ zu denken, um zu erkennen, daß uns das formal freie Repräsentationssystem in der Bundesrepublik in der heutigen Gestalt nicht das letzte Wort bietet, das sich das Grundgesetz erhoffte. Wie sich die deutlich ersichtliche „Repräsentationslücke“ schließen ließe, ist keine leicht zu beantwortende Frage. Es muß hier genügen, auf sie hinzuweisen, um die Konflikte anzudeuten, die sich aus ihr für den öffentlichen Dienst zwangsläufig einstellen, wenn er sich als gesetzlich instruierter Vollzieher des allgemeinen Bewußtseins zu betätigen sucht, wie sich das für die dienende Verwaltung von selbst verstehen sollte.

Für eine Schließung der „Repräsentationslücke“ kommt den Parteien eine Schlüsselrolle zu; denn die Parteien müßten Vororganisatoren der großen Masse der am öffentlichen Leben Beteiligten in der Vorhalle der Legislative sein. Es kommt also entscheidend darauf an, daß die Masse der Beteiligten für eine systematisierte Teilhaberschaft organisierbar ist. Nur so läßt sich vermeiden, daß die Parteien zu bloßen Funktionär-Apparaten werden, die sich zwar oben gut lenken lassen, es aber sehr schwer finden, in die Tiefe zu wirken und dort eine feste Grundlage zu gewinnen. So betrachtet, spricht manches dafür, vielerlei Zentren der Zusammenfassung und des Gemeingefühls ins Leben zu rufen, damit die unterschiedlichen Interessen der Menge der Beteiligten Ausdruck finden können. Aus der Verschiedenheit solcher konstitutiven Elemente lassen sich Parteistrukturen aufbauen, die den jeweiligen Elementen eine auf Dauer gedachte Zugehörigkeit zusichern und damit gleichzeitig die Parteien voneinander absetzen. Im Vergleich dazu erweist es sich als eine Illusion, daß etwa zwei Großparteien sich mit Erfolg um die Gunst mehr oder minder der gesamten Wählerschaft als berufene Geschäftsführer bemühen könnten. Ein solches Maß der Verwaschenheit bringt Indifferenz hervor, die einen Ausgliederungseffekt latent werden läßt.

Es ist mithin eine Sache von vorrangiger politischer Bedeutung, wie sie sich die Parteien in der Akzentuierung ihrer Interessen konstituieren und wie sie sich in ihrer parlamentarischen Gruppierung gegenüber einander verhalten. Dafür gibt es verschiedene Modelle, von denen das eine sich ebensogut rechtfertigen läßt wie das andere. Entscheidend ist jedoch, wie gut die Parteien nach unten, in der Erfassung der Wählerschaft, fundiert sind, wie weit sie somit eine wirkliche Repräsentanz gewährleisten. Wenn das nur in fragwürdigem Umfang geschieht, besteht die Gefahr, daß die durch das Parteiwesen uneingebundenen Elemente im Augenblick aufflackernder Mißstimmung aus der Repräsentationsordnung ausbrechen und ihren eigenen Vorstellungen Raum zu schaffen suchen, ohne die Grenzen zur Illegalität zu beachten. Dies stellt gerade die öffentliche Verwal-

tung vor eine auf längere Sicht unerträgliche Situation, weil sie aus eigenem Entschluß nicht mit zweierlei Maß zu messen befugt ist.

Wenn die werdende industrielle Gesellschaft aus ihrem Wesen auf ein System subtiler Zusammenarbeit hinstrebt, wenn darin jeder zur Teilnahme aufgerufen ist, wird es erforderlich, daß wir zwischen Maß und Unmaß denkbarer Mitbestimmungsansprüche unterscheiden. Daß dies nicht den einzelnen Zusammenschlüssen unter den Beteiligten überlassen werden kann, ist offensichtlich. Hier haben wir erneut Anlaß, uns des Parteiwesens als Mittel der verantwortlichen Abwägung zu erinnern. Wie sehen in dieser Hinsicht die Leistungen der Parteien aus? Wenn Parteien sich zu allgemeinen Sachwaltern der gesamten Bevölkerung zu empfehlen suchen, sind sie gezwungen, sich auf allen Seiten nach Freunden umzusehen und Dingen aus dem Weg zu gehen, die ihnen Feinde machen könnten. Solche Parteien ziehen es vor, schwer zu meisternde Probleme mit verhaltener Stimme zu erörtern und mit zögernder Hand aufzugreifen. Das aber ruft die unmittelbar berührten Elemente als unabhängige und meist scharf einseitige Mitpaktierer auf den Plan. Insofern läßt sich sagen, daß ein System relativ neutralisierter Großparteien von sich aus das Getümmel der Interessenverbände in der Halle der Legislative inszeniert, weil diese in die Struktur der Parteien nicht fest eingespannt sind und deshalb unter Anwendung von Druck mit der einen oder der anderen Partei frei verhandeln zu dürfen glauben.

Diese Situation bringt noch ein weiteres mit sich. Sie hat die kaum genügend beachtete, aber dennoch im Ergebnis verheerende Wirkung, daß das organisierte Sonderinteresse nicht nur sich selbst kraft eines beanspruchten Eigenrechts gegenüber der Legislative vertritt, sondern darüber hinaus aus dem Rahmen der allgemeinen Repräsentation hinaustritt, indem es sich autonomistisch gebärdet. Die auf diese Weise begründeten Interessenpositionen polarisieren sich mit der Zeit als Reservate. Die Sonderinteressen verschanzen sich in einer rein faktischen Autonomie, die sie für ihren Bereich in Anspruch nehmen. Der Kraft dieser Autonomie muß sich am Ende selbst die Legislative beugen, wodurch der Spielraum für Gesamtlösungen in einem der Allgemeinheit gerecht werdenden Rahmen merklich eingeengt wird.

Der Sog der faktischen Autonomie ist also der vollen Entfaltung der allgemeinen politischen Repräsentation abträglich. Ja: Je mehr diese dadurch geschwächt wird, desto stärkeren Antrieb gibt das der weiteren Absonderung eigenbezogener Interessen. Darin sind die demonstrierenden Gruppen auf der Straße und die meist wirtschaftlich orientierten Großverbände durchaus vergleichbar. Die Fragmentierung, der das allgemeine Interesse ausgesetzt ist, macht das allgemeine Interesse zum Verlierer. Eine gleiche Gefahr wohnt ebenfalls gewissen Institutionen inne, die in die grundsätzliche Ordnung eingebaut sind, wenn sie einen autonomistischen Sog ausüben, für dessen Konsequenzen die Allgemeinheit zu bezahlen hat. Das geschieht durch einen auf das Gestrige schielenden Föderalismus und durch separatistische Übertreibungen des Selbstverwaltungsprinzips auf der lokalen Ebene. Ich erröte nicht, indem ich dies sage; denn wir brauchen uns nur daran zu erinnern, daß der Kurs der neuerlichen Änderungen des Grundgesetzes dahin geht, über fühlbar werdende Exzesse in diesen Hinsichten hinwegzukommen.

Für den Verwaltungsmann ist es daher unabweisbar, das mit dem Anrücken der industriellen Gesellschaft akut werdende Problem der Beteiligungsstruktur als Teil der unvermeidlichen Wachstumsschmerzen zu erkennen; sich über geeignete Formen der Zusammenarbeit mit der Öffentlichkeit wie auch in der internen Arbeitsgestaltung ernstlich Gedanken zu machen; und bei allen darauf zielenden Schritten das Grundinteresse der Allgemeinheit an einer dem umfassenden Willensentscheid unterworfen bleibenden Ordnung der Dinge in den Vordergrund zu stellen. Verantwortliche Verwaltung läßt sich nicht in ungezählten nach außen abgeriegelten Sozialzellen vollziehen. Das wäre nur eine neue, weit gefährlichere Auflage der alten Kleinstaaterei.

IV. „Offene Gesellschaft“ und Autorität

Für den Mann der Verwaltung stellen sich die Aufgaben, die ihm durch Gesetz überwiesen werden, nicht gemäß seinem eigenen Gebet ein. Sie entstammen der Einsicht einer zur Entscheidung aufgerufenen Allgemeinheit. Der Verwaltungsmann hat sich mit den ihm anvertrauten Aufgaben kraft seines Pflichtgefühls im Sinne einer bindenden Beauftragung abzufinden. Dann aber mag es für ihn ein entscheidender Gesichtspunkt sein, welches Maß von Autorität eine vorläufig noch so unorganisierte Gesellschaft für sich selbst und damit auch für ihn hervorzubringen vermag. Die Frage der Autorität wird innerhalb des öffentlichen Dienstes und vielleicht mehr noch in der öffentlichen Meinung an allen Ecken erörtert. Das mag fast pathologisch sein; dennoch ist die Frage keineswegs leichtzunehmen. Denn eins wissen wir aus praktischer Erfahrung: Ohne abschließend geltende Sanktionierung dessen, was aus der öffentlichen Aufgabenstellung zu geschehen hat, wäre die Erfüllung der Aufgaben in Frage gestellt. Legitime Aufgabenstellung verträgt sich nicht mit schwankender Autorität.

Wir wissen freilich und brauchen es deshalb nicht mehr zu beweisen, daß die elitäre Sozialstruktur früherer Zeiten in der industriellen Gesellschaft nicht vertretbar wäre. Daß eine etablierte Minderheit, die sich nach eigenem Urteil im Recht wähnt, aus einem gottgegebenen Mandat die Geschicke der Allgemeinheit zu lenken habe, ist ein Konzept, das in unsere Vorstellungswelt schlechthin nicht mehr paßt. Damit entfällt auch das, was aus der historischen Entwicklung des öffentlichen Dienstes wohlbekannt ist: die Zuflucht hinter eine unfehlbare Obrigkeit. In einer freien Ordnung der allgemeinen Beteiligung am öffentlichen Leben kann es nur eine Quelle der Autorität geben, eben die Allgemeinheit selbst. Aus ihrem Verständnis und ihrem Willen allein, aus ihrem informierten öffentlichen Bewußtsein vermag sie echte Autorität zum Ausdruck zu bringen, die die Allgemeinheit nicht nur hervorzurufen, sondern auch im weiteren Verlauf zu stützen hat.

Eine höchste Obrigkeit, an die wir jenseits des Forums der Allgemeinheit appellieren könnten, haben wir demzufolge heute nicht. Es wäre eine grausame Illusion, wenn man glaubte, wie ich es allerdings noch häufig höre, auf den altvertrauten Symbolbegriff des „Staats“ zurückgreifen zu dürfen. Wir täuschen uns arg, wenn wir so tun, als ob der „Staat“ eine Gewalt außerhalb unseres eigenen Selbst sei, von der wir, an sie gelehnt, selbst Vorsorge und Rückhalt bekommen könnten. Wir alle sind der Staat. Der Weg über die illusionäre Größe „Staat“ führt unerbittlich wieder zu

den Problemen zurück, die uns in der heutigen Zeitsituation als die ureigenen organisatorischen Vorfragen der werdenden industriellen Gesellschaft entgegentreten, also zu den gleichen Problemen, von denen hier schon kurz gesprochen wurde.

Wenn jedoch eine Gesellschaft als kooperatives Gebilde zu verstehen ist, wenn sie sich mit der Vervollkommnung ihres Zustands zu befassen hat, wenn sie gesellschaftspolitische Aktionen auszulösen imstande sein soll, muß sie auch Autorität in ihrem Namen und für ihre Zwecke zu erzeugen vermögen. Die Frage ist lediglich: Wie und welcher Art? Auch eine grundsätzlich kooperative Ordnung benötigt eine Abstützung durch auf Dauer angelegte Erfüllung öffentlicher Aufgaben. Dafür ist die Verwaltung der wichtigste Dienstleistungskomplex. Ihr fällt es zu, die weit differenzierte Ordnung, die sich als Ausdruck der Allgemeinheit legitimiert, real zu machen. Dies Ziel ist nur erreichbar, wenn das der Verwaltung aufgetragene Handeln als dem Auftrag der Allgemeinheit entfließend betrachtet wird, was bedeutet, daß es von einer unterrichteten Allgemeinheit so gesehen werden muß.

Als Gegenstück zu der bereits skizzierten weitausgehenden Beteiligung aller am öffentlichen Geschehen bedarf es einer Neufundierung des fast verschollenen Verhaltenskonzepts des Staatsbürgers. Nicht allein in der Bundesrepublik ist der Staatsbürger im Übergang zur industriellen Gesellschaft weitgehend durch den Erwerbstätigen ersetzt worden. Dieser hat eine völlig andere Perspektive als der Staatsbürger des ländlichen Grundbesitzes und des aufstrebenden Bürgertums im neunzehnten Jahrhundert. Der alte Staatsbürgertyp formte die Honoratiorenverwaltung vor allem auf kommunaler Ebene ebenso wie das frühe Parteiensystem. Das Ehrenamt fiel Männern zu, die es sich leisten konnten, Männern, die einen gewissen Grad von wirtschaftlicher Unabhängigkeit genossen und die den Geist solcher Unabhängigkeit in ihre Tätigkeit einfließen ließen. Das war zweifellos ein großer Gewinn, der aber dadurch verringert wurde, daß nur eine soziale Minderheit für die Allgemeinheit sprach.

Wenn gerade in der Bundesrepublik soviel von der Tradition des Rechtsstaats die Rede ist, sollte festgehalten werden, daß der Rechtsstaat in seiner ursprünglichen Form im großen und ganzen ein friedliches Gegenspiel zwischen den Schichten des soliden Besitzes und einem Beamtentum in Szene setzte, das innerlich den gleichen Vorstellungen verbunden war. All das ist vergangen, aber ein vollwertiger Ersatz ist bislang in den leeren Raum nicht eingetreten. Der aus seinem jeweiligen sozialen Platz hervortretende Staatsbürger ist der wichtigste Faktor, an dem es der werdenden industriellen Gesellschaft noch fehlt.

Wie erklärt sich das? Vielleicht zum ersten daraus, daß der zeitgenössische Erwerbstätige durch seinen Arbeitstag stärker gefesselt ist. Weiter aber auch daraus, daß er in seiner ökonomischen Selbstbezogenheit sich selbst als Mitträger der Allgemeinheit kaum mehr erkennt. Das ihn am unmittelbarsten beeinflussende Interesse ist typischerweise ein Sonderinteresse oder ein Nebeneinander von bestimmten Sonderinteressen. Letztlich indes bleibt ihm das Bild der Allgemeinheit deshalb verschwommen, weil es ihm informatorisch nicht nahegebracht wird. Hier kündigt sich eine informatorische Aufgabe an, die trotz des Angebots der Massenmedien nicht hin-

reichend erfüllt wird. Es geht um einen Typ von Information, um eine Form der sachlichen Darstellung, die uns nicht auf das Sensationelle und das schnell zerrinnende Einmalige ablenkt, sondern uns die großen Fragen gegenständlich macht, vor denen der Geist der Bequemlichkeit spontan zurückweicht.

Die Tatsache läßt sich nicht verhehlen, daß der aus Interesse an der Allgemeinheit informierte Staatsbürger zur Ausnahme geworden ist. Insbesondere fehlt es an solchen Staatsbürgern, die kraft einer genügenden informatorischen Grundlage für die Rolle der Verwaltung als einer dienstleistenden, der Allgemeinheit verpflichteten Gewalt Verständnis haben. Dies Bild der Verwaltung sieht die Öffentlichkeit heute nur höchst undeutlich. Das braucht nicht so zu sein, obwohl die Gründe für den gegenwärtigen Zustand in der Bundesrepublik in den geschichtlichen Ereignissen der letzten fünf Jahrzehnte gefunden werden müssen. In ihrem Verlauf fiel auf die deutsche Verwaltung manch ein Schatten. Das mag sich mit verschiedenen Umständen in Verbindung bringen lassen. Eins aber ist nicht zu leugnen: Auch heute ist die Verwaltung insgesamt noch nicht in dem notwendigen Maß zu einer sich selbst erklärenden Unterrichtung der Öffentlichkeit fortgeschritten. Es handelt sich um mehr als eine in ängstlicher Frugalität betriebene „Öffentlichkeitsarbeit“. Im Ausbau der Möglichkeiten für die Erfüllung einer breit konzipierten informatorischen Aufgabe, in dem mutigen Versuch, ihre eigene berufliche Stimme wieder zu finden, vermag gerade die Verwaltung viel zum Wiedererstehen des in öffentlichen Dingen urteilsfähigen Staatsbürgers beizutragen. Das sollte auch zum Aktionsprogramm der großen Berufsgruppen gehören, so wie die Ihrige sich darstellt.

V. Gesamtinteresse und Teilinteresse

Eine marktbewußte Verwaltung hat Anlaß, in dem Staatsbürger den Kunden zu begrüßen. Aber das ist nicht die einzige Beziehung zwischen dem inneren Bereich der Verwaltung und dem äußeren Geschehen. Denn erst in der Überlagerung des Erwerbstätigen durch den Staatsbürger kommt es dazu, daß sich das Sonderinteresse der Verordnung des Allgemeininteresses mehr oder minder willig zu fügen beginnt. Die Stellung des öffentlichen Dienstes in der industriellen Gesellschaft läßt sich nicht begreifen, ohne daß der Bedeutung der Differenzierung zwischen dem Gesamtinteresse und dem Teilinteresse Aufmerksamkeit geschenkt wird.

Im Herausstellen des Interesses im ganz allgemeinen Sinn begegnen wir einem elementaren Begriff. Wenn der Freiheit ein Sinn zu geben ist, wenn das Individuum politisch begreifbar gemacht werden kann, so nur deshalb, weil wir uns individuumbezogene Interessen vorzustellen vermögen. Das Interesse ist in Wahrheit der Motor im dynamischen Wesen der politischen Ordnung. Interesse ist also kein „böses Wort“. Als eine Art von Naturkraft drängt es sich auf allen Seiten vor, mischt sich überall ein. Auch wer daran aus falsch verstandener Tugend Anstoß nähme, wäre nicht in der Lage, an dem Sachverhalt etwas zu ändern. Aber weshalb wäre es auch unerwünscht, daß jeder von uns seine unterschiedlichen Interessen geltend zu machen sucht? Wir sollten klar erkennen, daß das Interesse die Sprungfeder des menschlichen Handelns ist. Die Frage ist nur, in welchen Formen es sich bekundet und mit welchen Wirkungen für die Gesamtheit wie für den Einzelnen.

Die Eigenbezogenheit einer Vielzahl von mehr oder minder organisierten Teilinteressen ist jedenfalls eine natürliche Gegebenheit in jeder Gesellschaft, und ganz besonders in einer Gesellschaft der allgemeinen Beteiligung, wie ich die industrielle Gesellschaft charakterisiert habe. Wohl aber ergibt sich daraus ein zentrales Problem, vor allem wenn aus den bereits erörterten Gründen die großen politischen Parteien in der Wahrnehmung der ihnen obliegenden Konturierungsaufgabe ein erhebliches Maß von Zurückhaltung zeigen. Dies Problem besteht darin, wie der Notwendigkeit Rechnung zu tragen ist, im öffentlich Bereich zu einer Prioritätenordnung der Bedarfsbefriedigung zu kommen. Was gehört an die Spitze der Liste, und mit welcher Konsequenz für andere Dinge? Eine Vorrangordnung muß gefunden werden, um über produktive Energieinvestitionen im Vorwege abrechnen zu können. Sie muß dartun, welche der wichtigen Aufgaben und in welchem Umfang zu welcher Zeit aufgegriffen werden sollen, ohne daß konkurrierende Aufgaben damit aus dem Blickfeld verschwinden. Es ist eine das Selbstgefühl der Gesellschaft in Frage stellende, ja: eine ihr unwürdige Vorstellung, daß dies einer Kraftprobe unter den einzelnen Interessen zu überlassen sei. Zudem bedeutet es eine beklagenswerte Vergeudung von Sozialenergie, wenn sich jedes Interesse zu einer permanenten Kampagne aufgerufen glaubt, um mit eingesetzter Lanze das zu erkämpfen, was ihm allein im Interesse der Allgemeinheit zukommt. Ohne eine verständig abgewogene, durch Konsens vertretbar gemachte und auf diese Weise dem Fragesteller erklärliche Ordnung von Vorrangpositionen geht vieles durcheinander, ob es sich nun um wirtschaftliche Entwicklung, kulturellen Ausbau oder öffentliche Gesundheit handelt.

Vor mehr als 300 Jahren legte Thomas Hobbes nach den revolutionären Wirren der puritanischen Erhebung seinen englischen Zeitgenossen nahe, daß der Kampf aller gegen alle nur durch Errichtung einer höchsten Autorität als Grundlage einer funktionsfähigen Gesellschaft enden würde. Die „freie Gesellschaft“ gerät auf den Weg zurück zum Kampf aller gegen alle, wenn sie ihre eigene Identität nicht durch einen Sinn für Richtung sicherzustellen vermag. Wir entdecken heute, wenn wir mit Aufmerksamkeit den Parteitagungen folgen, daß im Taktieren interner Gruppen das generelle Immediat-Interesse der Wählerschaft weitgehend verdeckt bleibt. Die industrielle Gesellschaft als Gesellschaft der allgemeinen Beteiligung findet ihre letzte Bewährung in einer verstandenen Prioritätenordnung der öffentlichen Aufgaben. Darin liegt noch manches im argen.

Wir haben deshalb dringenden Anlaß, uns der Frage zuzuwenden, wie sich eine verbesserte institutionalisierte Methodik entwickeln ließe, um zu einer im Sinn der Allgemeinheit vertretbaren Einordnung von widerstreitenden Interessenpositionen zu gelangen. Wenn dies nicht möglich wäre, würden wir in einem für die demokratische Ordnung wesentlichen Punkt scheitern. Ein Versagen würde aber auch für die Verwaltung schwerwiegende Konsequenzen nach sich ziehen. Ihr würde die ungeheure Last verbleiben, in der Erfüllung ihrer Aufgaben täglich in den durch Vorrangstreit erhitzten Raum vordringen zu müssen, in der schwachen Hoffnung, daß das Rationale ihres Verhaltens von allen von ihm Berührten verstanden wird.

Solange die fehlende Methodik der Vorrangbestimmung noch unentwickelt ist, gibt es nur einen Weg zur Milderung der Folgen: die Auswertung des Objektivierungseffekts, der durch Sachkenntnis ausgelöst wird. Freilich verkleidet sich heute fast jeder Werber für einen Interessenstandpunkt als „Experte“. Gerade dadurch jedoch wird es doppelt wichtig, insoweit interessenfreie Information auf den öffentlichen Markt zu bringen. Hier treffen wir erneut auf einen bedeutsamen Aspekt der sozialen Rolle der öffentlichen Verwaltung. Ihr fällt eine unerläßliche Aufgabe als Informationslieferant an die Öffentlichkeit zu.

Es ist natürlich nicht Sache der Verwaltung, sozusagen im Ersatzwege eine Vorrangordnung des gesellschaftspolitisch Vordringlichen zu fixieren und uns das Ergebnis mit der Autorität ihres Sachverstands gleichsam überzustülpen. Wohl aber ist es nicht nur Sache der Verwaltung, sondern sogar ihre Pflicht, den in ihr aktiven Sachverstand den Organen der politischen Willensbildung zur Verfügung zu halten, zumal er von keinem Interesse als dem allgemeinen seinen Sold bezieht. Aus den zahllosen Sachbezügen, die in der Verwaltung kraft ihrer Aufgabenfülle zusammentreffen, ist es ihr am ehesten möglich, programmatische Vorschläge ebenso wie konkrete Gesetzgebungsvorhaben im einzelnen auf Vereinbarkeit mit dem Gemeininteresse durchzurechnen. Dazu gehört auch eine Hochrechnung nach Auswirkungen ebenso wie nach Kosten und eine Prüfung, wie sich neue Aufgaben zu bestehenden Aufgaben verhalten. Nicht immer geht die Gleichung glatt auf. Man wird gelegentlich den Mut haben müssen, im Dunkeln zu schießen.

Für diese bedeutsamen analytischen und prognostischen Vorarbeiten hat sich die Verwaltung durch Modifikationen in der internen Struktur und in der Ausbildungsgestaltung angemessen auszurüsten. Der in ihr vorhandene Sachverstand bedarf der Potenzierung. Es genügt nicht, daß er sich in der täglichen Vermittlung von Leistungen an die Öffentlichkeit ohnehin immer wieder erfrischt, daß ihm daraus stets neue Bereicherung zuteil wird, daß ihm gerade das Lückenhafte und das Unzulängliche des jeweils gegebenen Zustands aus dem Tageserleben an der Verwaltungsfront gegenständlich ist. All das unterstreicht zwar die besondere Qualität der aus der Verwaltung angebotenen Beratung. Aber das die Auswertung erheblich vergrößernde Arsenal moderner technischer Methoden darf darüber nicht außer acht gelassen werden.

Im Leitartikel lesen wir einstweilen noch wenig von jenem Tätigkeitsbereich der Verwaltung, der sich auf die Lieferung von Sachinformation und Vorkonzeptionen an die Ebene der politischen Willensbildung bezieht. Die Befriedigung des Informationsbedarfs auf dieser Ebene würde dem Wert nach vielleicht sogar noch höher zu veranschlagen sein als der nicht weniger Sachverstand erfordernde alltägliche Vollzug, an den man wohl in erster Linie denkt, wenn man sich den Aufgabenkreis des öffentlichen Dienstes vor Augen ruft. In der Tat vermag ohne sachgerechten Vollzug eine Gesellschaft nicht im Sinn ihrer Zielsetzungen zu handeln. Der Mittler ihres Handelns in der Wahrnehmung von Dauerfunktionen ist die öffentliche Verwaltung. Es ist ein Mittler, der auf die Allgemeinheit eingeschworen bleiben muß, im Markt der Interessen nicht käuflich sein darf und sich unter diesen Voraussetzungen von dem ihm zugewiesenen Platz nicht abdrängen läßt.

VI. Leitungserfordernisse und Berufsvorbereitung

Wenn wir von der Verwaltung in dieser Größenordnung sprechen, wird ohne weiteres klar, wie sehr die Probleme der verantwortlichen Leitung und der beruflichen Vorbereitung in den Vordergrund treten. Das ist nicht auf die öffentlichen Betriebsverwaltungen beschränkt. Alle großen Strukturen lassen sich insoweit als zielgebundene Unternehmen begreifen, bis hinauf zu den Titanen der freien Wirtschaft, ganz einerlei, wie verschieden ihre speziellen Ziele sein mögen oder wie folgerichtig ihre Betriebspolitik auf diese speziellen Ziele ausgerichtet ist. Betrieb und Behörde haben viel gemeinsam. Der Pflichtenkreis der Direktion ist überdies im wesentlichen der gleiche, ob es sich nun um eine Dienstleistungsstruktur oder um sogenannte hoheitliche Verwaltung handeln mag. Letztlich ist auch hoheitliche Verwaltung als Erfüllung von ordnungswahrenden Diensten für die Allgemeinheit klassifizierbar.

Im Zeitalter der Großorganisation wird es ständig wichtiger, sowohl für die Auswahl wie auch für die Vorbereitung der Leitungskräfte eingefahrene Routinen zu überprüfen und neue Wege zu erproben. Wir wissen heute, vor allem aus der Erfahrung der Privatwirtschaft, daß Leitung kein höchstpersönliches Geschäft ist. Der konzentrische Druck auf die Spitze, die Flut der dort zusammenprallenden Angelegenheiten ist so überwältigend, daß darüber selbst der beste Kopf schachmatt gesetzt wird. Der stärkste Mann wird mit der Zeit durch die Anforderung zerrieben, wenn er nicht im eigentlichen Leitungsbereich verläßliche Helfer hat. Das können nicht allein die den regulären Geschäftsgang überwachenden Abteilungschefs und deren Mannen sein, so wichtig ihre Rolle auch sein mag. In bedeutsamer Ergänzung bedarf es unmittelbarer Helfer für den Mann der Leitung.

Diese ihn unterstützenden Elemente sind frei, der Leitung voranzudenken, Aktionskonzepte zu entwickeln und die Fakten auszugraben, um ein festes Fundament für Leitungsentscheidungen zu legen. In der heutigen Sprechweise reden wir dabei häufig von zivilen Stabsstellen, die gewissermaßen im Schatten des Mannes der Leitung tätig sind. Es sind die eilfertigen Geister, die ihm delegierbare Teilphasen seiner eigenen Aufgabe abnehmen. Sie übernehmen es, Einzelaspekte aufzubereiten, die ihn erdrücken würden. So kommt es zu einer vertretbaren Entscheidung, die er in ihrer vollen Wirkung begreift, die er in allen Ecken klar übersieht und in eigener Verantwortung sanktionieren kann.

Realistisch betrachtet ist die Tragfähigkeit der Verantwortung für den Mann an der Spitze zutiefst abhängig von der Entscheidungsvorbereitung, die als laufendes Geschäft im Leitungsbereich selbst organisiert sein muß. Ein persönlicher Referent ist ein erster Schritt in dieser Richtung, ohne daß er die Arbeit ganz schaffen könnte. Es bedarf dazu einer systematischen Funktionsteilung unter kleinen Gruppen, die uns heute schon hier und dort in einem Ministerium als „Stab“, aber auch als Grundsatzabteilung und unter ähnlicher Bezeichnung begegnen. Wer sind indes die Arbeitskräfte im Stab? Mit dieser Frage stoßen wir auf ein Vakuum der sachgerechten Vorbereitung, an dem wir in der Bundesrepublik einstweilen noch in der ganzen Breite der heutigen Ausbildung für den öffentlichen Dienst zu leiden haben. Das Vakuum muß jedoch ohne Verzögerung gefüllt werden.

Als erstes erkennen wir dazu, daß Rekrutierung für leitungsbezogene Aufgaben der hier berührten Art weder in der Wirtschaft noch sonst im Organisationsleben über den Kanal der juristischen Ausbildung erfolgt. So ist man in Deutschland allerdings nach der Schwenkung vom frühen Wohlfahrtsstaat mit seiner kameralistisch-verwaltungswissenschaftlichen Orientierung zum Rechtsstaat des neunzehnten Jahrhunderts in der Vorbereitung für die Kopfleistungen der Verwaltungsleitung vorgegangen. Das ist das Ausbildungssystem, das den deutschen öffentlichen Dienst auf der höheren Ebene charakterisiert. Heute erkennen wir, daß eine Ausbildung für den höheren Dienst sehr viel weitergreifen muß. Sie hat eine breitere Orientierung zu ermöglichen. In dieser Richtung sollte auch das juristische Studium selbst reorganisiert werden, wenn unsere Justizministerien, die die schützende Hand vor die bestehenden Dinge zu halten pflegen, einmal zur Erkenntnis der Verwaltungsproblematik erwachen.

Solange aber die juristische Ausbildung in einer vornehmlich auf den Richterberuf zugeschnittenen Weise ausgestaltet ist, wird damit auf einen Berufskreis abgestellt, der mit den Aufgaben der Leitung von Großorganisationen in keiner Weise in Verbindung steht. Dann müssen wir in der Bundesrepublik zu neuen Ausbildungswegen übergehen, zu denen sich Ansätze heute in der Tat an verschiedenen Plätzen bereits wahrnehmen lassen. Hier auf Einzelheiten einzugehen, würde meine Zeit überschreiten. Halten wir nur den Hauptpunkt fest. Wir müssen eine Ausbildung ersinnen, die für den Verwaltungsmann im Leitungsbereich und ebenfalls für die ihm sekundierenden Leitungsgehilfen ein Fundament liefert. Diese Gruppe ist das, was man in der herkömmlichen Formulierung als den höheren Dienst bezeichnet. Aber auch für den sogenannten gehobenen Dienst kommt es darauf an, eine geeignetere Vorbereitung zu wählen.

Wenn das den Ohren deutscher Verwaltungsbeamter ungewöhnlich klingen sollte, dürften sie nicht vergessen, daß ihre Kollegen in Whitehall, im britischen höheren Dienst nicht als Juristen geschult sind und das Lehrprogramm der Ecole Nationale d'Administration in Paris nicht auf die Produktion von Juristen zielt. Das deutsche Modell läßt sich nur historisch erklären. Als Schritt zur Rechtsunterworfenheit der Verwaltung in einem monarchisch aufgebauten politischen System hatte die Juridifizierung der Verwaltungsspitze zu ihrer Zeit einen guten Grund. In der gegenwärtigen Zeitsituation ist der Grund weniger gut.

In diesem Zusammenhang offenbart sich, daß bei der Lösung der angeschnittenen Fragen die in der Bundesrepublik neuerwachte Verwaltungswissenschaft eine sehr wichtige Rolle zu spielen hat. Allerdings ist bisher nur ein Anfang gemacht, worauf schon die Tatsache hinweist, daß Sie in mir vorläufig noch den ersten Ordinarius für vergleichende Verwaltungswissenschaft vor sich sehen, ein Lehrstuhl an der Speyerer Hochschule für Verwaltungswissenschaften, dem übrigens beim Schöpfungsakt im Hinblick auf die traditionelle deutsche Denkweise der charakteristische Zusatz „und öffentliches Recht“ mit auf den Weg gegeben wurde. Die Verwaltungswissenschaft zielt, wie der Name sagt, auf die wissenschaftliche Erfassung der Phänomene und Probleme des Verwaltens, ein Themenkreis, der allzu lange von den

deutschen Hochschulen verschwunden war. Das Verblässen der Verwaltungswissenschaft hat die Praxis der Verwaltung in eine Art von geistiger Isolierung geführt und die in ihr – wie in jeder Praxis – vorhandenen Versteinerungserscheinungen verstärkt.

Der Nachdruck auf dem Verwaltungsgeschehen löst die Verwaltungswissenschaft andererseits von der rein rechtlichen Erörterung der Dinge. Natürlich bedarf es der Beachtung der rechtlichen Grenzen. Natürlich hat öffentliche Verantwortlichkeit auch eine rechtliche Komponente. Natürlich wird vorausgesetzt, daß es in der öffentlichen Verwaltung geradeso wie im Privatbetrieb einer Rechtsabteilung bedarf, in der guter Rat jederzeit zur Verfügung steht. Aber im täglichen Tun, im Tun des Leitens, insbesondere von großen Verwaltungsgebilden, spielt das dafür bestimmte Rüstzeug, die dem Tun zugehörige Methodik die entscheidende Rolle. Leitung ruft nicht nach dem eigentlichen „Fachmann“, nicht nach dem Könnler in diesem oder jenem spezialisierten Bereich. Den erfolgreichen Leiter zeichnet das in Breite wirkende Urteilsvermögen aus, die Perspektive des „Generalisten“. So orientieren sich die Fortbildungsinstitute der freien Wirtschaft, nicht zuletzt das gerade anlaufende Universitätsseminar für den Wirtschaftsnachwuchs. Das Schwergewicht ist leicht zu erkennen. Es besteht nicht darin, daß die Generalität lernt, wie man die betrieblichen Uniformknöpfe putzt. Sie muß zwar etwas von diesen Uniformknöpfen wissen; aber der maßgebende Gesichtspunkt ist die Fähigkeit zur Übersicht.

An erster Stelle steht Breite des Verständnisses. Um Breite des Verständnisses zu erzielen, muß der Mann der Leitung vieles wissen, aber dies alles in Verbindung halten können. Über dem primären Sachbereich dürfen die nachbarlichen Bereiche nicht vergessen werden. Dann ist es möglich, daß Koordination beinahe automatisch Platz greift. Orientierung in Breite wird verhindern, daß die Augen von der politischen Szene abgewandt bleiben. Was dort geschieht, muß sich dem Bewußtsein des Verwaltungsmanns erschließen können. Es muß für ihn faßbar sein, schon damit er sich auch auf dieser Ebene als Berater bewähren wird.

VII. Blick auf morgen

Indem ich zum Schluß komme, sollte ich mich vielleicht vor Ihnen entschuldigen, daß ich Sie über ein sehr unebenes Gelände in sehr großer Eile hinweggeleitet habe. Das ergibt sich jedoch zwangsläufig aus der Verknüpfung eines weit ausholenden Themas mit der beschränkten zur Verfügung stehenden Zeit. Auch angesichts der Unzulänglichkeiten einer skizzenhaften Behandlung sollte sie für Sie dennoch Anregungen für die Bildung einer dem Neuen gerecht werdenden eigenen Auffassung abwerfen können, wobei jeder aufgerufen ist, die eigene Auffassung im letzten Forum selbst auszuwägen. Nur sollte dies im Licht des Wissens, nicht im Strudel der Gefühle erfolgen. Jedenfalls haben wir erkannt, daß mein Thema nicht nur die Zukunft des öffentlichen Dienstes berührt, sondern gleichzeitig das Wohl der sich anbahnenden gesellschaftlichen Ordnung.

Wenn ich in meinen Schlußbemerkungen meinen Blick auf morgen richte, so ist das ebenfalls ein Blick nach vorne. In der Geschichte hat es wiederholt Zeiten gegeben, in denen die bestehende Gesellschafts-

ordnung auf ihre Wesensart und ihre Besonderheit weitgehend eingependelt war. Alles schien auf Dauer angelegt zu sein. Dementsprechend waren die Institutionen der Gesellschaft relativ stabil. Der Mensch konnte sich den eigenen Platz gegenüber diesen Institutionen oder vermöge ihrer ohne quälende Zweifel auf längere Sicht vorstellen. Selbst der Zugang zum Arbeitsplatz war im wesentlichen von vornherein kalkulierbar.

So liegen die Dinge heute nicht. Im Vorrücken der industriellen Gesellschaft hat es den Anschein, als ob alles der Bewegung verfallen sei. Das wirkt sich nach vielen Seiten aus. Jedermann wird von der daraus erklärlichen Unruhe ergriffen, vor allem diejenigen, die der Planung großen Raum zu gewähren haben. Ich weiß das aus Gesprächen mit Lenkern von Privatbetrieben ebenso wie mit Behördenleitern im öffentlichen Bereich. Aber ich entsinne mich gleichartigen Unterhaltungen in meiner letzten Tätigkeit in der Verwaltung, im Exekutivamt des amerikanischen Präsidenten. Über diesen wichtigen Faktor finden wir überraschenderweise in der Fachliteratur kaum etwas zu lesen. Es geht dabei letztlich darum, den Sinn unseres Tuns vor Augen zu behalten und uns produktiv durchzusetzen, trotz all der Ungewißheiten, die uns umdrängen.

Das erfordert eine überlegte Arbeitsperspektive. Wir benötigen eine innere Haltung, eine Ideologie, so könnte man vielleicht sagen, die das Gleitende, das Unsichere, das Fragwürdige als normal voraussetzt. Das ist das gedankliche Plateau, auf dem wir uns betätigen sollen. Die Fläche ist glatt. Unser Tun birgt Schwierigkeiten in sich, die offensichtlich sind. Aber es scheint mir zur Entfaltung der vollen Kraft der Einzelpersönlichkeit äußerst wichtig, daß die hervortretenden Frustrationen unserer Situation allein aus eigener Einsicht zu überwinden sind, obwohl nichts beständig zu sein scheint und alles ungewiß ist. Das ist die heutige Landschaft des Verwaltens, das jetzige Arbeitsgelände des öffentlichen Dienstes.

Der Verwaltungsmann sollte sich daher eine berufliche Haltung aneignen, die es ihm ermöglicht, mit der ihn umbrandenden Unsicherheit zu leben, auch wenn es ihm schwerfällt. Das ist eine Kunst, die fast jeder bis zu einer gewissen Grenze erlernen kann, wenn er durch Nachdenken zu dem Schluß gelangt, daß jene Unsicherheit nicht aus seiner eigenen Verwirrung, sondern aus der Zeitsituation geboren ist.

Nicht jeder wird darin ein souveräner Künstler werden, aber auch ein Versuch sollte sich lohnen, wenn sich beobachten läßt, wie die Wogen heute gegen die relativ stabile Arbeitsstruktur des öffentlichen Dienstes anbranden. Vor allem der Mann der Lenkung, wenn er nicht zum nervösen Wrack werden will, muß sich die Kunst aneignen, im Schatten der Unsicherheit zu leben, auch wenn ihm dabei zunächst noch der Schweiß von der Nase tropft.

Das umschließt noch einen weiteren Gesichtspunkt. Der öffentliche Dienst ist in der Gegenwart dazu aufgerufen, sich nach geduldiger Umschau selbst neu zu definieren. Das Berufsbild enthält manche Ungereimtheiten, die nicht nur dem Mann der Verwaltung, sondern auch der breiten Öffentlichkeit erkennbar sind. Müßten nicht alle zugehörigen Faktoren in einer gründlichen Untersuchung einmal in aufgeschlossenem Geist durchsortiert werden? Ein klareres Berufsbild, das an der Ökologie, an den Faktoren unserer jetzigen Umwelt orientiert ist, sollte zwar den öffentlichen Dienst nicht zum bloßen Sklaven dieser Umwelt machen. Es sollte ihn jedoch in die Lage versetzen, die ihm zugewiesenen Aufgaben unter besserer öffentlicher Resonanz zu erfüllen.

Noch ein Letztes. In einer Zeit des rapiden Umbruchs muß gerade das relativ stabile System der öffentlichen Verwaltung sich mit einer praktizierbaren Kapazität zur Innovation ausstatten. Nur eine innovative Methodik, die auf innovativer Bereitschaft beruht, öffnet dem Verwaltungsmann die Möglichkeit, den Übergang aus dem Vertrauten in das Neue ohne Zusammenbrüche zu finden. Im Fortschreiten der Menschheit darf der öffentliche Dienst nicht nur als die nachrückende Kolonne sichtbar werden. Dazu benötigt er eine konstruktive Fähigkeit, sich von alten, toten Dingen aus eigener Kraft freizumachen.

Wenn ich mich damit von Ihnen und gleichzeitig von der Rolle des von Ihnen angeheuerten Narren verabschiede, könnte das mit keinem besseren Wort geschehen, als mit der Feststellung, daß Institutionen sich nicht ändern, indem man eine große Glocke oder gar die Peitsche schwingt. Sie ändern sich nicht einmal ohne weiteres im Anprall revolutionärer Ereignisse. Wenn sich die Verwaltung dem sachlich begründeten Wandel in Richtung auf angemessene Modernisierung erschließen will, wird von dem Angehörigen des öffentlichen Dienstes nur eins verlangt: der Wille zum Anfang.

Aus der Arbeit des Hauptvorstands

Gespräch des HV mit dem AbtL III des BPM

Am 7. Juli 1969 fand im BPM ein Gespräch zwischen Mitgliedern des HV (Orth, Kutz, Paffen, Belke) und dem AbtL III des BPM, Herrn MinDir Schneider, statt. Vom BPM nahmen ferner die Herren MinDirig Distel, MinR Wolf, MinR Dr. Kaiser und OPDir Freundlieb an der Unterredung teil.

Der Besuch des HV im BPM hatte den Zweck, der AbtL III des BPM die auf dem Vertretertag in Düsseldorf übernommenen Aufträge vorzutragen.

Folgende Fragenkomplexe wurden zur Sprache gebracht:

1. Fachliche Fortbildung,
2. Führungsakademie, insbesondere die Frage, welcher Wert dem Leistungsbericht der Akademie für die Besetzung von Spitzenpositionen beigemessen wird,
3. Einrichtung von Dauervertreterposten im höheren Dienst,

4. Strukturanalyse über Kräftebedarf im höheren Dienst in den nächsten 10–15 Jahren,
5. Laufbahngestaltung,
6. Beförderung in die BesGr A 14 und das Problem der Benachteiligung der jüngeren Kollegen durch die BPM Vfg III H 1 8100 vom 27. 8. 1965, nach der Beamte nach einem Jahr Dienstzeit bereits mit Vollendung des 32. Lebensjahres angestellt werden können,
7. Ausschreibung höherwertiger Dienstposten.

Gespräch des HV mit dem Bundesvorstand des Deutschen Postverbandes

Am 14. Juli 1969 fand in der Geschäftsstelle des DPV in Bonn ein eingehender Gedankenaustausch zwischen Mitgliedern unseres HV (Orth, Kutz, Zimmermann) und dem Bundesvorstand des DPV statt.

Gesprächsthemen waren im wesentlichen:

Neugestaltung der Laufbahnen, insbesondere unter dem Aspekt der wenige Tage vor dem Gespräch veröffentlichten Forderung des DBB nach einer Einheitslaufbahn,

analytische Bewertung, dienstliche Fortbildung, insbesondere Führungsakademie der DBP, und Beförderung in die Besoldungsgruppe A 14 unter dem Einfluß des 2. BesNG.

Die Gespräche sollen fortgesetzt werden.

Sitzung der Arbeitsgemeinschaft der Verbände des höheren Dienstes (Sechserausschuß); am 11. 7. 1969

Auf Grund einer Einladung des Staatssekretärs a. D. Dr. Claussen (Vors. des Verbandes höherer Bundes-

beamten) traf sich am 11. 7. 1969 in Bonn der sogenannte Sechserausschuß und beriet über die Frage eines festen Zusammenschlusses der Verbände des höheren Dienstes. Es war daran gedacht, bei dieser Sitzung evtl. einen Dachverband als e. V. zu gründen und Beschlüsse über die Einrichtung einer arbeitsfähigen, ständig besetzten Geschäftsstelle zu fassen. Leider ist es aber unserem 1. Vorsitzenden, APr Dipl.-Ing. Orth, der die Sitzung leitete, nicht gelungen, eine Mehrheit für den Gedanken eines Zusammenschlusses zu finden, obwohl von allen Teilnehmern anerkannt wurde, daß viele gemeinsame Probleme bestehen. Bereit zu einem Zusammenschluß in einem Dachverband waren lediglich die zahlenmäßig kleinen Verbände. Ohne eine aktive Teilnahme der Großverbände (Richterbund und Philologenverband) ist aber die finanzielle Basis für eine eigene Geschäftsstelle nicht gegeben.

Vorerst wird es also bei der bisherigen Form einer losen Arbeitsgemeinschaft verbleiben. Die Arbeit soll aber durch die Einrichtung verschiedener Ausschüsse (z. B. im Dienstrecht, Besoldungsrecht, Aus- und Fortbildung, Öffentlichkeitsarbeit) künftig intensiver gestaltet werden.

Am 12. September 1969 soll in Bonn eine Sitzung aller Verbände des höheren Dienstes stattfinden, in der vor allem die organisatorischen Fragen einer künftigen Zusammenarbeit geklärt werden sollen.

Einzelheiten über diese Sitzung wie auch über die Gespräche des HV mit Herrn MinDir Schneider und dem Bundesvorstand des DPV können Niederschriften entnommen werden, die allen Bezirksvereinen zugegangen sind.

Notizen nach einem Streiktag – Paris, 11. März 1969

Von Ernst Schilly, Saarbrücken

Der Reiz eines internationalen D-Triebwagens ist sehr schnell verfliegen vor den Befürchtungen, die ein Streik jenseits der Grenze auslöst. Man merkt ihn bereits auf dem Saarbrücker Bahnsteig, der fast leer ist; nur wenige Reisende steigen ein. Sie werden bald überrascht sein, wenn der Forbacher Zollbeamte, entgegen allen früheren Gewohnheiten bei solchen Ausständen, intensiv kontrolliert, vor allem seine eigenen Landsleute. Die Bahnhöfe, die ihr Gesicht in den letzten Jahrzehnten so wenig verändert haben wie bei uns und noch immer wie vergrößerte Modellstationen aussehen, sind heute menschenleer, kaum ein Eisenbahner ist zu sehen, bisweilen schon mal eine Kolonne von Rottenarbeitern, denen man ansieht, daß sie nicht aus Frankreich stammen. Die Massierung der Güterwaggons im lothringischen Bassin wirkt gespenstisch in ihrer Unbeweglichkeit, ab und zu stapft eine verdrossen dreinschauende Gestalt aus der Kulisse der Usinor-, Sidelor-, Stemi-, Arbed- und Cadoux-Attrappen hervor. Nach Metz löst die trostlose Landschaft der flachen, am Horizont sich verlaufenden Hügel mit den platt gedrückten Dächern der um den düsteren Kirchturm gescharten Dörfer die Gleichförmigkeit der Industrieballung des weiten Kombinars mit den deprimierenden Massensiedlungen ab; sie scheinen planloser Phantasie entsprungen zu

sein und erinnern in ihrem Kontrast zu dem seit fast einem Jahrhundert bereits wild gewachsenen Landschaftsbild an das Donezgebiet. Das grüne Wasser der sich kaum bewegenden Bäche, an denen die vorkommenden Weiden stumpf dahindämmern und die Pappeltrupps sich resignierend der langsamen Mistelauszehrung zu erwehren suchen, erinnert an die nasse Poesie von Giraudoux' Undine mit ihrem Geheimnis und dem Fremden: „Von den Quellen habe ich gesprochen, vorhin, von den unterirdischen Quellen, wenn der Frühling im Grunde des Sees erblüht... Das Spiel ist, sie an ihrem Ursprung zu finden. Dann kämpft plötzlich ein neues Wasser inmitten des Wassers. Man will es zurückdrängen mit beiden Händen, und auf einmal ist man überflutet von einem Wasser, das nichts berührt hat als Wasser.“ – Bar-le-Duc huscht vorbei, es reicht die Zeit kaum für die Erinnerung, die mit den Kulissen der im Nebel zerflatternden Oberstadt verbunden ist; die dumpfe Feuchtigkeit und Verlassenheit der Kirche St. Etienne mit dem kalten, Furcht einflößenden Skelettmann von Richier, vor dem ich einmal an einem ebensolch trüben, verschwommenen Tage stand; sie muß landschaftseigentümlich sein und zu Menschenverachtung erziehen. Einsamkeit, Reglosigkeit unter einem wenig hochgemuten Himmel über einer Geschichte, die ihre

Qualen in den jetzt allmählich am Horizont emporragenden Gefallenendenkmälern unübersehbar bekundet wie eh und je, als ob es hier nur Tod, Trauer, Leid, nie endendes Siechtum und erdrückende Melancholie gäbe.

Aufenthalte auf offener Strecke zwischen den leeren Bahnhöfen sind von der Sicherheit vorgeschrieben. Plötzlich laufen die Lineale der Kanäle neben dem Zug einher, zerfließen wieder im Gelände, müde Kähne stuckern langsam neben den Schienen einher, Menschen sind nicht zu sehen. Je weiter man die Grenze hinter sich läßt, um so freier, lockerer wird es, aber immer noch bleibt es leblos. Châlons-sur-Marne, das ewige Truppenlager seit Jahrhunderten, Epernay, das seine Werbung penetrant bis heran an die Schienen treibt, zwischendurch ein Platz, auf dem ein einzelner Reiter trabt in beigem Mantel, unberührt vom Regen, steif, beharrlich, womöglich ein „patron“, die Freizeit ausfüllend, er sieht aus wie ein Reiterbild von Degas. Dann kommen bereits die „Grands Moulins“, Pantin, nicht nur ein Begriff in der kommunistischen Geographie, „Parfum Bourjois“ drängt sich etwas vulgär auf, die geduckten Lagerschuppen mit den deutschen und schweizerischen Namen, rücken heran, und die nervös aus der jahrzehntelangen Freiheit des individuellen Bauens herausragenden Punktbauten einer staatlichen Planung kündigen Paris an. — Langsam läuft der Zug ein. Man glaubt seine Schritte hallen zu hören, wird verlegen, da man die wenigen Begrüßungsumarmungen nicht übersehen kann, deren sonst niobehaften Verschlingungen in einem akustischen und optischen Getöse unterzugehen pflegen. Heute ist die Menschenhölle eines Pariser Terminus nicht mehr zu erkennen, den wenigen erwarteten Reisenden merkt man die Entspannung an, wenn sie einen Bekannten entdeckt haben. Die Sperren sind nicht besetzt, die Schalter mit schmutzigen Nesselvorhängen zugehängt. Die Métro wummert nicht, ich spähe nach einer Taxe aus, die aber auf sich warten läßt und gönnerhaft das Spiel von Angebot und Nachfrage demonstriert . . .

Es regnet wieder stärker, die Neugier wird zurückgedrängt, erst in der Stadtmitte merkt man etwas vom Geschehen, besser von der Statik dieses Tages, der arbeitsfrei ist. Die Jugend bemüht sich, lockeres Flanieren auf den Boulevards zu zeigen, trotz feinen, hartnäckigen Regens, der ältere Leute nur wenn unbedingt notwendig auf die Straße bringt. Im übrigen bewegt man sich schon in Richtung Place de la République, wo später die Kundgebung das traditionelle Bild eines Pariser Streiks bietet. In den Seitenstraßen sind die Einsatzwagen der Polizei zu sehen. Spannung ist nicht zu entdecken, eher unzufriedene Langeweile in den Gesichtern.

Ich steige an der Place de la Concorde aus. Den Rest des Weges zum Hotel will ich zu Fuß gehen. Der Platz funktioniert gelassen und ruhig als Autodrehscheibe weiter, im Rücken von dem Malraux-weißen — weißer geht's nicht mehr! — Hotels Matignon für die Nüchternheit der Marine und Crillon für das Understatement eines nationalen Automobilklubs abgesichert. Der nicht von Napoleon aus Ägypten mitgebrachte Obelisk wirkt wie ein Richtpunkt für La Sainte Marie-Madeleine. Die Champs-Élysées zur Rechten lassen heute nichts von dem ahnen, was Ludwig XIV. und sein Gartenarchitekt Le Nôtre 1670 angelegt hatten: die wirkliche Promenade der Pariser, den Spaziergang des Volkes, der in die Apotheose des Arc de Triomphe ausmündet und damit auch

dem kleinen Mann den ständigen Anteil am Leben der Nation vermittelt, den Treffpunkt von Arm und Reich, des Adels und des Handwerks, der „Grisette“ und der „Grande Dame“, mit dem einzigen Unterschied, daß die einen zu Fuß gehen, während die anderen im Wagen fahren, wie ein Handbuch aus dem Jahre 1855 schreibt, als handelte es sich darum, die prästabilisierte Harmonie im Straßenbau zu beweisen. Der Arc de Triomphe triumphiert schließlich doch noch, auch bei diesem Wetter, seine wahre Höhe indes verschwindet, noch Höheres nur ahnen lassend, in schnell hinziehenden Wolkenstreifen.

Die Verlockung, aus der Atmosphäre der Place Louis XV., Place de la Révolution, wie der Place de la Concorde in seiner Geschichte schon geheißen hat, zwischen dem Hotel Crillon und der gut platzierten amerikanischen Botschaft in die Haute Couture hinüberzuwechseln ist groß. Ich wage es und lasse offen, ob und in welcher Weise die Rue du Faubourg Saint-Honoré oder die, durch die Rue Royale geteilte, Fortsetzung der Rue Saint-Honoré menschlich ist und bleibt, wie sich neulich jemand die Diskrepanz, die gewiß human ist, von der Seele schreiben wollte, jene Diskrepanz zwischen erregter Aufnahmefähigkeit für Schönes in der Form des nachdenklich stimmenden, ungeziemenden Luxuriösen und der unsicher suchenden Phantasie, wo sich wohl die Chagalls, die Brillanten auf dem Tafelservice, das Renoir für seine Schwiegertochter malte, befinden möchten. Gewiß ist da zunächst einmal das Ächzen der Karren überhört, auf denen die für die Guillotine bestimmten Opfer zur Place de la Révolution gefahren wurden, man weiß auch kaum mehr noch etwas von der Jeanne d'Arc, die hier vor 540 Jahren beim Sturm auf Paris verwundet wurde, eher erinnert man sich noch des jungen Bonaparte, der 1795 auf den Stufen der St.-Rochus-Kirche die Wirren im Gefolge der Revolution beendete, indem er die royalistischen Aufständischen zusammenschießen ließ. Die heutige Faszination dieses Viertels der Großbourgeois und der Boutiquiers, dieser wie die Obelisk alles überdauernden Typen liegt in der Mischung von geschichtlichem und geistigem Hintergrund und der Extravaganz, die aus dem Faubourg Saint-Honoré noch im vergangenen Jahrhundert das gemacht hatten, was unter Karl IX., Heinrich III. und Heinrich IV. die Quais de la Tournelle und d'Anjou, unter Ludwig XIII. und Ludwig XIV. die Place Royale und der Faubourg Saint-Germain unter Ludwig XV. und während der Restauration waren. Thiers und Joseph Bonaparte wohnten einmal hier; in der heutigen englischen Botschaft lebte Pauline Borghese und Hector Berlioz heiratete in demselben 1720 erbauten Hotel im Jahre 1833 seine Harriett Smithson. Das heutige Außergewöhnliche bestrickt, es taumelt von abstrakter Moderne in den kleinen Galerien (aus einem Ausstellungsraum, eng, familiär, führt eine Wendeltreppe nach oben, man hat den Eindruck, als würde dort Kunst gemacht, die zu verurteilen man die Freiheit hat, schriftlich auch in dem Besucherbuch festzuhalten), bis hin zum Vergessen. Es läßt Wünsche aufkommen, um so eine soziale Mission zu erfüllen, die Klarheit über die formelle Reaktionsnotwendigkeit der großen Masse verschafft, bis sie dann in der Sentimentalität der alle Gegensätze versöhnenden menschlichen Natur einen Ausweg findet. Ich erinnere mich eines Besuches bei Guerlain auf den nahen Champs-Élysées. Es war zu einer Zeit, wo eine Verwaltung meine Überlebensfähigkeit zu testen

versuchte, indem sie mir ein Abordnungsgeld zukommen ließ, das Camembert und Boudin mit der Aureole eines Chateaubriand zu umgeben zwang. Voll von Mut, den ein ausreichender Geldbetrag verleiht, betrat ich einen Raum, der eher einem Empfangsalon glich als einem Ladenlokal, um für Bekannte „Mitsouko“ zu erstehen. Die Blässe pastellfarbener Dezenz in den Gesichtern der Verkäuferinnen, Vestalinnen des Wohlgeruchs, entsprach der Lautlosigkeit, mit der ich eingekreist wurde, zunächst mit Blicken, die, wie die Linien in einem Zeichenlehrbuch Dürers die anatomischen Relationen fixieren mich in meiner finanziellen Suffizienz abschätzten, dann auf gewohntem Schneid umschaltend, für den ein Flacon immer noch Bewährung ist. Und ebenso schnell und lautlos war ich aus dem koketten Spiel gegen Zahlung von einigen Tausend alten Francs erlöst. Das Gefühl, teuer gekauft zu haben, kam so lange nicht auf, wie ich glaubte, das mühsam zurückgehaltene Staunen in den Gesichtern der charmanten Dufteusen kichern zu sehen.

Das Palais de l'Elysée, das so viele Besitzer und Bewohner gesehen hat, Caroline Murat, Josephine, den Zaren Alexander I., Wellington, Louis Napoleon vor dem Staatsstreich, die Queen Victoria, Franz Joseph von Österreich, liegt wie tot da. Auch Alfred de Vigny lebte hier um die Wende zum 19. Jahrhundert mit seinen Eltern; seine „Soldatenknechtschaft und Soldatengröße“, das Buch, in dem die Knechtschaft nur zur Größe sublimiert wird, weil Ehre und Pflicht Maximen bleiben, geistern heute noch im Palais, so wie sie Enttäuschungen und Trost für den Gardeleutnant de Vigny waren, als er 1827 den bunten Rock auszog.

Es ist später Nachmittag, nichts erinnert an den Frühling, durch die Avenue Marigny, vorbei an Clémenceau, dessen Umriß in unversöhnlicher Wucht, mahnend in die Ruhmesstraße gerammt, unheimlich wirkt, die beiden Palais erinnern mich an eine Ausstellung russischer Kunstwerke aller Epochen (der sakrale Grundakzent beherrscht auch noch die Illustrationen zu Majakowskij, nicht nur die Kiewer Schule und Rjepin). Ohne Stilbruch schließt sich der Prunk des Pont Alexandre III. an; er erinnert Paris und seine Besucher stets daran, zu welchen Hochgefühlen die französische Seele fähig ist, wenn sie Rußland als Verbündeten gewonnen hat. Der nahe Quai d'Orsay ist auf diesem Wege bequem zu erreichen, so leicht wie der Weg von dort über das Clémenceau-Denkmal zum Arc de Triomphe führt.

Das Ministerium liegt in der Avenue de Ségur. Die Straßenbezeichnung ist, der Umgebung entsprechend, kriegerisch. Die Ecole Militaire ist nah, der Abschluß des „Champs de Mars“, das große Tage der französischen Geschichte wie den 17. Juli 1790 mit der „Fête des Fédérés“ erlebt hat.

Philippe Henri Marquis des Ségur (1724–1801) war Marschall von Frankreich und Heerführer im österreichischen Erbfolgekrieg, in dem er 1742 in Linz kapitulieren mußte. Die Gegend riecht nach Pulver, das auch Angehörige deutscher Fürstenhäuser für Frankreich verschossen haben, wofür ihnen dann die Ehre der Namenshergabe für eine Straße zuteil wurde. Dicht neben der Avenue de Ségur verläuft die Avenue de Saxe, nach jenem famosen Moritz von Sachsen benannt, dem Sohn August des Starken und der Gräfin Königsmarck, der als Marschall von Frankreich die Eigentümlichkeiten der Franzosen zu nutzen ver-

stand, ihren Wagemut und ihre Kühnheit, wie ein deutscher Historiker gequält die Grundlagen seines Ruhmes zu definieren versucht, der mit der Schlacht von Fontenay (1745), wo er einen französischen Traditionssieg über die Engländer erfochten hat, verknüpft ist, aber auch mit der Eroberung der österreichischen Niederlande; hier kümmerte er sich auch um die Soldatenbetreuung, für die er ein Theater im Feldlager unterhalten ließ, aus deren Truppe eine Schauspielerin am Vortage einer Schlacht einmal mit Bedauern bekanntgab, daß am nächsten Tage wegen dringender militärischer Auseinandersetzungen nicht gespielt werden könne. Die Sachsen hatten aber schon im 16. Jahrhundert ihre Rolle für Frankreich gespielt, als ein Kurfürst – auch er hieß Moritz – von Karl V. abfiel und im Sinne der protestantischen Sache ein Bündnis mit Heinrich II. von Frankreich schloß, dem er die Bistümer Toul, Metz und Verdun für seine Hilfe versprach, womit die „Trois-Evêchés“ praktisch an Frankreich gefallen waren. Nach diesem Moritz jedoch wurde keine Pariser Straße benannt, ebensowenig wie nach Bernhard von Sachsen-Weimar, der im Dreißigjährigen Krieg nach schwedischem Dienst im Solde Frankreichs als Partner Richelieus ein deutsches Heer kämpfen ließ, in der Hoffnung auf ein Königreich Elsaß für sein Haus. Anders behandelte man den aus schwäbischem Adel stammenden Wilhelm Egon von Fürstenberg (1629 bis 1704 in Paris), der sich mit dem Kurfürsten von Köln, dem Wittelsbacher Maximilian Heinrich, begeistert auf Frankreichs Seite gestellt hatte; er löste seinen Bruder als Bischof von Köln und dann auf dem Stuhl von Straßburg ab, und Ludwig XIV. verschaffte ihm – außer der Abtei Saint-Germain-des-Prés – auch noch den Kardinalshut. Saint-Simon sagt von ihm, er habe so lange Zeit ganz Europa in Aufregung gebracht und interessiert und sei schließlich eine unnütze Last der Erde geworden, nachdem er – Saint-Simon ist nichts heilig! – mit der Witwe seines jüngsten Bruders in einem intimen Verhältnis gelebt habe, die ihn, der sich in ihrer Gegenwart nicht zu mucksen gewagt und vollständig unter ihrem Pantoffel gestanden habe, stets herunterputzte. Wilhelm Egon genießt die Ehre, einer Straße im VI. Arrondissement seinen Namen gegeben zu haben. In die Reihe der Deutschen, die sich Verdienste um Frankreich erworben haben, deren Spuren heute noch sichtbar sind, gehört auch der 1794 unter der Guillotine gendete Fürst Friedrich von Salm-Kirburg, der ebenfalls als General in der französischen Armee diente. Er ließ 1782 ein Hôtel in der Rue de Lille erbauen, der Straße, in der auch das Hôtel Beauharnais liegt, wo heute der deutsche Botschafter residiert; seit 1804 ist das Salm-Kirburgsche Palais Sitz der Ehrenlegion, ohne daß sein Erbauer dafür in einem Straßennamen verewigt worden ist.

Ich hatte mich noch für den Nachmittag verabredet. In der Vorhalle des Ministeriums hat sich die Pfortnerloge verändert: hinter dicken Glasscheiben, die vom Boden bis zur Decke reichen, blickt der Glamour-Girl-Glanz zweier Hostessen, die trotz der Pflege ihres freundlichen Zustandes auch im Bereich des Make-up, fragend den Besucher an, um ihm dann charmant die Wege zu ebnen. Die Glastüren werden bewegt, man ist versucht, sie selbst zu öffnen, wie man das von Hause aus gewohnt ist, aber sogar diese Mühe entfällt, man soll wohl glatt und ohne Mühe zum Ziel gelangen.

Fortsetzung in Heft 5