

# **Laudatio**

zur Verleihung der Ehrendoktorwürde an

**Herrn Bundeskanzler a.D. Dr. h.c. mult. Helmut Schmidt**

durch den Fachbereich Wirtschafts- und Organisationswissenschaften  
der Universität der Bundeswehr Hamburg

am 16. Dezember 2003

Autoren

Univ.-Prof. Dr. rer. pol. Barbara Dluhosch (wirtschaftswissenschaftlicher Anteil)  
Univ.-Prof. Dr. phil. Wolfgang Gessenharter (sozialwissenschaftlicher Anteil)

Laudator

Univ.-Prof. Dr. Wolfgang Gessenharter

## Anrede

In Ihrem 1996 erschienenen Buch „Weggefährten“ berichten Sie, dass Sie nach dem Diplomexamen im Juni 1949 von einem Ihrer damaligen Professoren aufgefordert wurden, noch einige Semester weiter zu studieren, um zu promovieren. Ihre Antwort war, Sie müssten jetzt zuerst einmal Geld verdienen und auf den Dokortitel könnten Sie warten, bis er Ihnen ehrenhalber verliehen würde. Und dann schreiben Sie wörtlich: „Man sieht, ich hatte schon damals ein loses Mundwerk.“ (S.402)

Heute den so hoch verdienten Politiker und Publizisten Helmut Schmidt mit einer Ehrendoktorwürde zu ehren, heißt fast schon Eulen nach Athen tragen. Denn wir verleihen ihm den 23. Ehrendoktorhut. Es ist allerdings erst der zweite einer deutschen Universität.

Wenn der Fachbereich Wirtschafts- und Organisationswissenschaften der Universität der Bundeswehr Hamburg sich in die Schar der Helmut Schmidt wissenschaftlich ehrenden Institutionen einreihet, dann geschieht dies um seiner sowohl wirtschafts- als auch sozialwissenschaftlichen Verdienste. Lassen Sie mich mit letzteren beginnen. Wir alle wissen um die besondere Bedeutung, die Helmut Schmidt für unsere Universität besitzt: Er ist die entscheidende Gestalt für ihre Gründung vor dreißig Jahren. In Würdigung dieser Verdienste wird er heute zu ihrem Namenspatron.

Aber kann die Gründung der damals Hochschulen der Bundeswehr genannten Institutionen auch Anlass sein, (ich zitiere hier unsere Promotionsordnung) „in Anerkennung hervorragender wissenschaftlicher Leistungen auf dem Gebiet der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften“ die Ehrendoktorwürde zu verleihen? Wenn Wissenschaft nicht nur als theoretisch-abstrakte Arbeit, sondern darüber hinaus als vorgedachter, analysierter und verantworteter Eingriff in die gesellschaftliche Realität verstanden wird, dann lässt sich meine Frage mit einem eindeutigen „Ja!“ beantworten. Darüber hinaus finden sich im Lebenswerk von Helmut Schmidt weitere „hervorragende wissenschaftliche Leistungen“, wie ich in der gebotenen Kürze zeigen werde.

Bei der Gründung bundeswehreigener wissenschaftlicher Hochschulen handelt es sich um ein gesellschaftliches, insbesondere bildungs- und sicherheitspolitisches Vorhaben in einer damals äußerst unruhigen Großorganisation innerhalb eines turbulenten gesellschaftlichen und politischen Umfelds. Ein paar Stichworte zur Verdeutlichung müssen genügen:

Studentenunruhen, nicht nur in Deutschland, sondern weltweit, als Ausdruck akuter Autoritäts- und Sinnkrisen;  
die sog. Generalskrise in der Bundeswehr: Vordergründig geht es um die Frage gewerkschaftlicher Betätigung in der Bundeswehr, in Wahrheit aber ist es eine massive Krise der Inneren Führung, die bei einer Reihe traditionalistisch orientierter ranghoher Soldaten in der Verweigerung von Schritten der Integration der Bundeswehr in die demokratische deutsche Gesellschaft gipfelt. Jene Integration aber war Sinn und Zweck der Wehrgesetzgebung von 1956;

der inneren Krise korrespondiert eine Krise der Attraktivität der Armee nach außen: Die Kriegsdienstverweigerung nimmt dramatisch zu, die Zahl der Offiziersanwärter ebenso dramatisch ab.

Die Älteren unter uns werden sich erinnern, dass es insgesamt höchst unruhige Zeiten waren, als Helmut Schmidt im Zuge des Regierungswechsels vom Herbst 1969 Verteidigungsminister und sofort mit diesen Krisen konfrontiert wurde. Es wäre viel zu kurz gegriffen, würde man seine Versuche der Krisenbewältigung nur als Ausdruck des zupackenden und energischen Talents eines Vollblutpolitikers, als der er schon damals gerühmt wurde, sehen. Sicherlich – er war dies auch; aber er verkörpert bis heute weit mehr, weit mehr übrigens auch, als es das ihm schon früh angeheftete Etikett eines „Popperianers“ offenbar vermitteln sollte. Damit meinte man nämlich einen bloßen „Stückwerkstechnologen“, der im trial-and-error-Verfahren letztlich nur zu kleineren Reparaturen, aber nicht zu tiefgreifenden Veränderungen, wo nötig, fähig ist. Helmut Schmidts Orientierung an dem großen Wissenschaftstheoretiker und Philosophen Sir Karl Raimund Popper sowie auch an Max Weber galt deren beider Verpflichtung auf eine Verantwortungsethik, nach der Zwecke und Mittel immer gemeinsam bedacht werden müssen. Die oft in der hitzigen Debatte der damaligen Jahre verkürzte Sicht auf Popper, so als ob er Ziel- und Zweck-Diskussionen per se, weil nicht wissenschaftlich, ablehne, ist häufig auch auf Helmut Schmidt übertragen worden, etwa wenn er polemisch als „purer Machttechnokrat ohne Visionen“ apostrophiert wurde. In der Tat allerdings wandte sich Schmidt gerne gegen „Utopisten“, denen die Reinheit ihrer Gesinnung weit wichtiger sei als die verantwortliche Gestaltung einer komplizierten Realität.

Insgesamt zeigt sich das über jetzt fast sechs Jahrzehnte reichende öffentliche Lebenswerk des zu Ehrenden von Anfang an geprägt durch eine enge Verbindung von wissenschaftlicher Analyse und politisch-praktischer Arbeit. In seinen theoretischen und systematischen Schriften hat er immer schon die schwierige Umsetzung von Gedanken und Absichten in das gesellschaftliche, ökonomische, vor allem politische Feld mitgedacht, wie er andererseits die von ihm als politisch Handelndem verantwortete Politik nie ohne vorherige meist sehr akribische Analysen vorbereitete.

Als Helmut Schmidt Verteidigungsminister wurde, hatte er bereits durch mehrere vielbeachtete Bücher ein intellektuelles Fundament gebaut, das ihm bei der praktischen Bewältigung der genannten Krisen in seinem neuen Amtsbereich zur Richtschnur wurde.

Sein Buch „Verteidigung oder Vergeltung. Ein deutscher Beitrag zum strategischen Problem der NATO“, 1961 erschienen und 1968 bereits in 5. Auflage, galt schnell als „umfassende und exakte wissenschaftliche Darstellung“ der damaligen strategischen Situation. Der bekannte Militärtheoretiker Liddel Hart empfahl es seinen amerikanischen Offiziersschülern als „die schlechthin beste Einführung in die militärischen Fragestellungen des Atomzeitalters“. Helmut Schmidt sieht schon damals klar, dass für die Verteidigung des Westens über militärische und wirtschaftliche Anstrengungen hinaus „eine Gesellschaft fortschreitend zunehmender sozialer Gerechtigkeit“ und „ein unerschütterlich(es)...Bewusstsein von der sittlichen Überlegenheit des freien Geistes in einer demokratischen Ordnung“ von zentraler Bedeutung ist. Diese Gedanken nimmt er in den beiden Schlusskapiteln seines 1969 erschienenen Buchs „Strategie des Gleichgewichts“, das im selben Jahr vier Auflagen erlebte, wieder auf, indem er auf die Konsequenzen einer Friedenspolitik für Gesellschaft und Bundeswehr eingeht. Seiner Analyse der Schwachstellen vor allem in der Führungsorganisation der Exekutive folgen detaillierte Vorschläge für deren Reorganisation, um so dem Primat der Politik und effizienten Führungsstrukturen Geltung zu verschaffen.

Eine zentrale Ursache für die „Kardinalprobleme der Bundeswehr“ sieht er in dem „katastrophalen Mangel an voll ausgebildeten Führern und Unterführern in der Truppe“. Er fordert für die Bundeswehr eine umfangreiche Bestandsaufnahme und in ihrer Folge eine grundlegende Erneuerung. Schließlich plädiert Schmidt statt einer manifesten Sicherheitsfixierung für eine gezielte Förderung des demokratischen Bewusstseins in Gesellschaft, Politik und Bundeswehr.

Die bereits erwähnte Krise der Inneren Führung der Bundeswehr, die damit verbundene dramatisch schwindende Akzeptanz der Bundeswehr in der Gesellschaft insgesamt und insbesondere die sinkende Attraktivität auf ihren jüngeren Teil kontierte Helmut Schmidt nun eben nicht durch einige zaghafte rein innerorganisatorische Stückwerksreformen, die ihm aus Teilen der militärischen Führung übrigens nahegelegt wurden. Vielmehr unternahm er umgehend Schritte in Richtung jenes reformerischen Kraftakts, den er in seiner Zielrichtung schon vorgedacht hatte. Die notwendige Veränderung der Streitkräfte musste für ihn über eine Reform der Bildung und Ausbildung in den Streitkräften in Gang gesetzt werden.

Dass es wegen dieser Reform zu starken Irritationen bei den konservativsten Teilen der militärischen Führung kommen würde, ist Helmut Schmidt dabei von Anfang an klar gewesen. Wie er diese Bildungsreform zum Teil gegen größte Widerstände durchsetzte, zeugt von einer brillanten Mischung aus

1. einer klaren, umfassenden Analyse der einschlägigen Strukturen und Prozesse,
2. einer daraus folgenden mutigen Beherrschung in der praktischen Umsetzung des Gebotenen,
3. dazu gepaart mit der überzeugenden Gelassenheit dessen, der nicht autoritär gordische Knoten zerschlägt, sondern
4. einen Organisationswandel herbeiführt, der innovativ und nachhaltig ist, weil er letztlich in der freiwilligen Folgebereitschaft der Mehrheit der Organisationsmitglieder gründet.

Helmut Schmidt muss es klar gewesen sein, dass er mit seiner Entscheidung für eine innovative Bildungsreform, die in der Einrichtung zweier Bundesuniversitäten gipfelte, die Bundeswehr nicht in ein vermeintlich ehemals vorhandenes inneres Gleichgewicht zurückführen und damit wieder Ruhe herstellen würde, sondern dass er ganz im Gegenteil durch seine Entscheidung dauerhafte, jedoch produktive Unruhe in den Streitkräften hervorrufen würde, weil ja niemand mit Sicherheit wissen könnte, wohin denn auf Dauer die Reise ginge. Gleichzeitig erhöhte er aber mit seiner Innovation die Selbständigkeit der Organisationsmitglieder. Denn ein wissenschaftliches Studium soll die Studierenden in ihrer Eigenständigkeit bei Analyse und Bewertung ebenso stärken wie es andererseits ihr Wissen um die Eingebundenheit in kritische Diskurse, die immer auch gemeinsamer Pflege bedürfen, vertiefen soll. Damit suchte er die erwarteten Innovationserfolge durch die Schaffung einer Organisationskultur abzusichern, die zwischen Erneuerung und Bewahrung keinen Gegensatz, sondern ein ständig oszillierendes Wechselverhältnis sieht.

Wie umsichtig Helmut Schmidt in diesem komplexen und von Machtspielen durchsetzten Innovationsprozess vorging, kann noch an einigen wenigen markanten Beispielen beleuchtet werden: So zögerte er nicht, seinen begründeten Anspruch auf Gestaltung von der Organisationsspitze her auch gegen Widerstände in den eingefahrenen Strukturen und Denkstilen dieser Bürokratie durchzusetzen. Grundlegender Wandel in einer Bürokratie, so lehrt uns die Organisationssoziologie und darf sich durch unser Beispiel darin bestärkt sehen, muss manchmal von der Spitze her eingeleitet, immer jedenfalls von dort energisch forciert

werden, wobei diese nichtbürokratische Spitze dem Fachbeamtentum gegenüber häufig ziemlich machtlos ist. Denn dieses tut alles, um seine eigene Macht zu erhalten und zu stärken, z.B. durch die Kultivierung von Amts- und Dienstwissen, Dienstgeheimnissen usw. Im Bewusstsein dieser Zusammenhänge schickte Helmut Schmidt im Verlauf der ersten Monate seiner Amtszeit 61 Generäle und Admiräle in den vorzeitigen Ruhestand, von denen sich viele besonders scharf gegen alle Schritte der Integration der Bundeswehr in die demokratische Gesellschaft positioniert hatten. Nur General Albert Schnez, dessen „Studie“ zum Kristallisationspunkt dieser integrationskritischen Vorstellungen geworden war, behielt er im Amt, weil dieser mit der Erstellung der Analyse nur einen Auftrag des vorherigen Verteidigungsministers ausgeführt habe.

Ein nächstes Beispiel: Um bei seiner Reform soweit wie möglich sowohl Unsicherheit zu reduzieren als auch möglichst viele Mitdenker und Mitgestalter auf den Plan zu rufen, übergab er sein Rahmenkonzept zur Bildungsreform der öffentlichen Diskussion. Dass Bundeswehrprobleme und –reformen aus dem Bereich des militärischen Arkanums geholt und in der Öffentlichkeit ausgebreitet wurden, war für viele Militärs durchaus fremd. Übrigens wurden innerhalb des Zeitraums von drei Monaten 124 Stellungnahmen abgegeben, die in das darauf folgende „Gutachten“ einfließen. Mit Thomas Ellwein berief Schmidt – drittes Beispiel – einen ebenso streitbaren wie durchsetzungsfähigen Wissenschaftler, der die unwiderrufliche Entscheidung des Ministers, eine wissenschaftliche Ausbildung für das Führungskorps vorzusehen, mit dem erwähnten Gutachten vorbereitete und in geradezu unvorstellbar knapper Zeit auch umsetzte. Helmut Schmidt hat sich in die mit der Umsetzung verbundenen Auseinandersetzungen kaum noch eingemischt, sondern ließ sie offenbar gewähren, sofern sie nicht die Grundentscheidung in Frage stellten. Er hat programmatische Entscheidungen getroffen und erste Weichen gestellt, dann aber in weiser Selbstbeschränkung vermieden, die nun fällige Selbstbestimmung der entstehenden Universitäten steuernd zu bevormunden.

Überblickt man nachträglich die gesamte Phase der Gründung unserer beiden Hochschulen, kommt man nicht umhin, die dabei abgelaufenen Prozesse als Ausführung eines *blueprint* zu interpretieren, der die zentralen Gedanken aufnimmt, die wir seit Max Weber bis in die neueste Literatur über Führung in bürokratischen Organisationen oder über Organisationen als politische Arenen wiederfinden. Wenn Wissenschaft nicht ausschließlich als theoretische Arbeit, sondern umfassender als vorgedachte, analysierte, durchgeführte und verantwortete Gestaltung der gesellschaftlichen Realität verstanden wird, dann hat sich Helmut Schmidt nicht nur als Förderer von Wissenschaft einen Namen gemacht, und zwar dadurch, dass er in den Streitkräften Chancen zur Pflege von Wissenschaft schuf. Vielmehr hat er uns darüber hinaus ein Beispiel einer „hervorragenden wissenschaftlichen Leistung“ auf dem Gebiet einer sich theoretisch und praktisch verstehenden, Theorie und Praxis integrierenden Sozialwissenschaft gegeben.

Dass heute die Kämpfe um die Innere Führung, die zu Beginn Ihres Amtsantritts als Verteidigungsminister die Bundeswehr fast zerrissen, so gut wie keine Rolle mehr spielen, ist nicht zuletzt auf Ihre damalige Innovationsleistung, sehr geehrter Herr Bundeskanzler Schmidt, zurückzuführen. Dies gilt auch und gerade für das zweite damalige Hauptproblem: Der dramatische Negativtrend in der Attraktivität der Bundeswehr auf junge Leute wurde gestoppt.

Lassen Sie mich nun, wie angekündigt, zu den wirtschaftswissenschaftlichen Verdiensten des zu Ehrenden kommen.

Auch hier werden Theorie und Praxis oft als Pole, als Gegensätze gesehen. Auch hier aber hat Helmut Schmidt stets unterstrichen, dass praktischem Handeln Theorie, Analyse, vorangehen muss. Das Studium und der Blick über den Tellerrand ermöglichen jene Weitsicht, die viele Entscheidungen benötigen. Da Verteidigung als der klassische Fall eines öffentlichen Gutes unter Ökonomen gehandelt wird, profitieren alle davon.

Erstens muss Handeln dem Wettbewerb der Ideen und der Konzepte unterworfen werden. Das Studium, der internationale Austausch eingeschlossen, schafft die Grundlage, sich mit Ideen und Konzepten auseinander zu setzen, sie zu durchdenken, auch mögliche Entscheidungen stets neu zu (durch-)denken.

Zweitens stehen Theorie und Praxis im Wechselspiel. Ein Beispiel aus der praktischen Wirtschaftspolitik veranschaulicht dies: die Europäische Währungsunion. Gewiss, die Währungsunion hat viele Väter. Helmut Schmidt gehört, gemeinsam mit Valéry Giscard d'Estaing, als einer der maßgeblichen Förderer des Gedankens und der ersten konkreten Schritte darauf hin in Form des EWS, zweifellos dazu. Gewiss gab und gibt es Gründe dafür wie Einwände dagegen. Aber Entscheidungen sind zu treffen, an Alternativen zu messen und theoretisch abzustützen. Für wirtschaftspolitische, gesellschaftliche, Vorhaben gilt dies ebenso wie im oben behandelten sicherheitspolitischen Bereich; denn die Kosten von Irrtümern können beträchtlich sein. Helmut Schmidt hat dies in einer Dokumentation der BBC anschaulich dargelegt, die auch hierzulande im Fernsehen ausgestrahlt wurde und mittlerweile als Anschauungs- und Lehrmaterial genutzt wird. Gemeinsam mit Valéry Giscard d'Estaing war er sich sehr wohl bewusst, dass Europa und auch die Währungsintegration große Vorhaben sind und nicht ohne ein solides theoretisches Fundament denkbar sind.

Gleichzeitig zeigt aber auch gerade die Europäische Währungsunion, dass es sich bei Theorie und Praxis mitnichten um eine Einbahnstrasse handelt. Heute haben wir den Euro und sehen, trotz mancher Bedenken, einiges anders. Stellte früher die Theorie fast ausschließlich die Frage, ob die Voraussetzungen für eine Währungsunion vorliegen, hat die Praxis auch die Frage aufgeworfen: Schafft die Währungsunion vielleicht die Voraussetzungen für die Währungsunion? Schafft sie die Voraussetzungen, indem sie den Wettbewerb und damit die Verflechtungen zwischen den Europäischen Staaten stärkt, indem sie ein Mehr an Flexibilität erzwingt, indem sie zu unserer aller Vorteil Sklerosen aufweicht? In den letzten Jahren gab es eine ganze Reihe von wissenschaftlichen Beiträgen, die diese Frage aufgegriffen haben.

Am Beispiel der Europäischen Integration und der Europäischen Währungsunion, die Helmut Schmidt beide stets am Herzen und am Verstand lagen, zeigt sich ein weiteres Mal, wie wichtig Offenheit und das Wechselspiel von Theorie und Praxis sind. Nicht nur dass Entscheidungen sorgfältig abgewogen sein müssen und damit stets der – auch theoretischen – Analyse bedürfen. Ebenso stellt die Praxis ständig neue Fragen an die Theorie.

Fragen und Handeln systematisch zu durchdenken, Möglichkeiten zu sehen, in Alternativen zu denken und diese gedanklich durchzuspielen, bevor Entscheidungen getroffen werden, will gelernt sein – im Studium. In diesem Sinne ist Helmut Schmidt auch und ganz besonders ein Vorbild für die Studierenden an den Universitäten der Bundeswehr.

Sehr geehrter Herr Bundeskanzler Schmidt! Die Verleihung der Ehrendoktorwürde an Sie ist nicht nur eine weitere Auszeichnung für Sie, sondern zugleich ständiger Auftrag und Verpflichtung an uns, die Mitglieder dieser Universität auf welcher Ebene auch immer, Ihre in wissenschaftlich angeleiteter Praxis und praktisch orientierter Wissenschaft geleisteten

Anstöße in ihrer zukunftsorientierten, humanen und demokratischen Intention zu bewahren und ständig mit neuem Leben zu erfüllen.