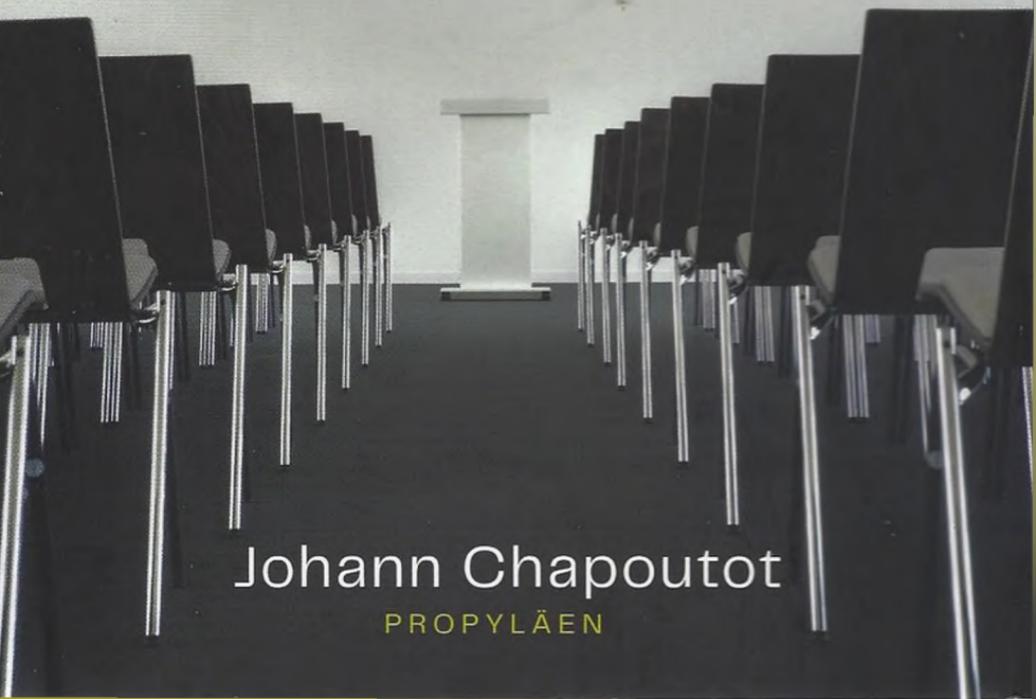




# Gehorsam macht frei

Eine kurze Geschichte des  
Managements – von Hitler bis heute



Johann Chapoutot

PROPYLÄEN

## Was heutige Unternehmen und die NS-Ideologie gemeinsam haben

Über 600 000 Führungskader – von BMW über Aldi bis Thyssen-Krupp – durchliefen die Akademie für Führungskräfte, die der fanatische NS-Jurist Reinhard Höhn 1956 in Bad Harzburg begründete und über Jahrzehnte hinweg leitete. Höhns beispielhafter Aufstieg zum Marketing-Guru wirft die beunruhigende Frage auf: Wie stark ist unsere Arbeitswelt noch heute vom Geist der NS-Zeit geprägt?



Die NS-Kriegswirtschaft zielte konsequent auf Leistungsfähigkeit: Der Mensch wurde zum Produktionsfaktor, die »Volksgemeinschaft« gehorchte dem »Führer«. Dieses Menschenbild setzte sich in der Bundesrepublik fort: Aus »Menschenführung« wurde »Management«, auf die NS-Kriegsmaschinerie folgte die Massenproduktion der Konsumgesellschaft. Am Beispiel des Unternehmensberaters Reinhard Höhn legt Johann Chapoutot eine erschreckende Kontinuität im ökonomischen Denken vor und nach 1945 offen: Das Ziel unbedingter Leistungsbereitschaft findet sich bei den Vordenkern der NS-Kriegswirtschaft ebenso wie in den Handbüchern der Unternehmensführung von heute.



Copyright: Photo Francesca Mantovani © Edizioni Giallard

Prof. Dr. Johann Chapoutot, geboren 1978, studierte Geschichte, Germanistik und Jura in Paris und promovierte an der Sorbonne und der TU Berlin. Er ist Professor an der Sorbonne und forscht auf dem Gebiet der politischen und kulturellen Geschichte, mit den Schwerpunkten Deutschland und europäische Moderne. 2015 erhielt er für sein Buch *Das Gesetz des Blutes* den Yad Vashem International Book Prize for Holocaust Studies. Auf Deutsch sind von ihm zudem erschienen: *Der Nationalsozialismus und die Antike* und *Unsere Geschichte: Deutschland 1806 bis heute*.

Umschlaggestaltung:  
Rothfos & Gabler, Hamburg

Umschlagmotive:  
© AKG Images und Plainpicture

[www.uflstein.de](http://www.uflstein.de)

Johann Chapoutot

# Gehorsam macht frei

**Eine kurze Geschichte des  
Managements – von Hitler bis heute**

Aus dem Französischen von  
Clemens Klünemann

**Propyläen**



Propyläen ist ein Verlag der Ullstein Buchverlage GmbH  
[www.propylaeeen-verlag.de](http://www.propylaeeen-verlag.de)

ISBN: 978-3-549-10035-6

© Ullstein Buchverlage GmbH, Berlin 2021  
Alle Rechte vorbehalten  
Gesetzt aus der Minion Pro  
Satz: Pinkuin Satz und Datentechnik, Berlin  
Lektorat: Christian Seeger  
Druck und Bindearbeiten: G GP Media GmbH, Pössneck  
Printed in Germany

Eingelesen mit ABBYY Fine Reader

## Inhalt

|  |    |
|--|----|
| Einleitung   | 7  |
| <b>Kapitel I</b>   |    |
| Die Verwaltung des<br>Grossdeutschen Reichs denken   | 17 |
| <b>Kapitel II</b>  |    |
| Muss der Staat abgeschafft werden?   | 29 |
| <b>Kapitel III</b>   |    |
| Die «germanische Freiheit»   | 45 |
| <b>Kapitel IV</b>  |    |
| Managen und haushalten:<br>Die «Ressource Mensch»  | 61 |
| <b>Kapitel V</b>   |    |
| Vom SS-Oberführer zum<br>Management-Guru: Reinhard Höhn und<br>seine Akademie für Führungskräfte | 77 |
| <b>Kapitel VI</b>  |    |
| Die Kunst, einen (Wirtschafts-)Krieg<br>zu führen  | 93 |

## Kapitel VII

Das Harzburger Modell: Freiheit  
zu gehorchen, Verpflichtung zum Erfolg 107

## Kapitel VIII

Höhns Götterdämmerung 123

Epilog 133

Anhang

Editorische Notiz des Übersetzers 151

Anmerkungen 155

Literatur zum Thema 166

Personenregister 171

## Einleitung

Sie sind uns scheinbar völlig fremd und gleichzeitig merkwürdig nahe, fast wie Zeitgenossen. «Sie» – das sind die kriminellen Nazis, deren Leben und Taten der auf diese Epoche spezialisierte Zeithistoriker erkundet, deren Schriften er liest, deren Werdegang und geistigen Horizont er untersucht. Ganz und gar fremd sind sie uns wegen ihrer Ideen und Lebenserfahrungen. Wir sind keine Haudegen und Kämpfernaturen wie Dirlewanger<sup>1</sup> oder Krüger,<sup>2</sup> diese Veteranen aus den Schützengraben des Ersten Weltkriegs, die zu Spezialisten von Massakern und Terror wurden. Wir berauschen uns nicht an Gewalt und Kontrolle wie Heydrich<sup>3</sup> oder Himmler, die Mord und Totschlag zu ihrem Lebensinhalt machten. Ihre Härte, ihr Fanatismus, aber auch ihre Mittelmässigkeit rücken sie in eine ebenso ferne Vergangenheit wie die Schwarz-Weiss-Fotografien, auf denen sie in ihren wohlgeschnittenen Uniformen abgebildet sind.

Das gilt auch für Herbert Backe.<sup>4</sup> Er entstammt einer anderen Zeit und einer fernen Gegend, und er erscheint uns fremd und undurchsichtig aufgrund seiner exotischen Lebensverhältnisse, die niemand von uns sich vorstellen kann. 1896 wurde er im Zarenreich geboren, wo sein Vater als Kaufmann Geschäfte tätigte. Backe besuchte das Gymnasium von Tiflis, der Hauptstadt Georgiens, wo damals auch der junge Stalin lebte. Zwischen 1914 und 1918 wurde er als deutscher Staatsbürger interniert und ging

dann nach Deutschland, wo er Agrarwissenschaften studierte. Er gab vor, ein ausgewiesener Russlandexperte zu sein, und wurde zu einem fanatischen Rassisten, der von der biologischen und kulturellen Überlegenheit der Deutschen überzeugt war, die dazu berufen seien, die riesigen fruchtbaren Gebiete Osteuropas zu beherrschen. Als Gutsverwalter und NSDAP-Mitglied strebte er eine politische Laufbahn an. Als Ortsgruppenleiter der Partei und Abgeordneter im Preussischen Landtag befasste er sich vor allem mit ideologischen Fragen. So forderte er in seiner Schrift *Deutscher Bauer, erwache!* die Besiedlung Osteuropas und äuserte sich abfällig über die dortige Bevölkerung, der man allenfalls die Rolle von Hilfskräften zum Wohle Deutschlands zugehen könne.

Hinter Backes grazilen Zügen und runden Brillengläsern verbarg sich ein gewalttätiger und zum Äussersten entschlossener Charakter – was SS-Chef Himmler ebenso gefiel wie seinem Experten für Agrarfragen, Richard Walther Darré, dem Backe 1933 als Staatssekretär ins Landwirtschaftsministerium folgte; nachdem Darré in Ungnade gefallen war, leitete Backe ab 1942 das Ministerium. Bereits 1936 war er als Agrarexperte in die von Hermann Göring geleitete Vierjahresplanbehörde berufen worden; in dieser Funktion war er 1941 Görings Stichwortgeber für eine Politik der systematischen Aushungerung der Bevölkerung in den Gebieten des Ostens, deren Eroberung und Besiedlung durch das Dritte Reich bevorstanden. Backes «Hungerplan» sah vor, der sowjetischen Bevölkerung zugunsten des Reichs die Nahrungsmittel zu entziehen. Den Tod von etwa dreissig Millionen Menschen kalkulierte Backe nicht nur eiskalt ein, er hielt ihn sogar für wünschenswert. Er war ein Nationalsozialist durch und durch, der sich noch in seiner Nürnberger Gefängniszelle tief be-

wegt zeigte von Hitlers ermutigenden und lobenden Worten ihm gegenüber. Als Minister, hochrangiger SS-Führer und Verantwortlicher für den Lebensmittelnachschub im Osten machte Backe eine glänzende Karriere im Dritten Reich, dessen Zusammenbruch er nicht ertragen konnte. Genau vierzig Jahre, nachdem sein Vater sich umgebracht hatte, erhängte er sich 1947 in seiner Gefängniszelle.

Ein solcher Lebenslauf, solche Ideen und ein solcher Charakter sind uns ganz und gar fremd. Selbst der Historiker, für den die Beschäftigung mit solchen Menschen und den von ihnen verfassten Texten zum Alltag gehört und der zu verstehen versucht, was sie dazu gebracht hat, so zu denken und zu handeln, verspürt, sobald er innehält und ein wenig Distanz zum Gegenstand seiner Forschung gewinnt, Abscheu und Erschrecken angesichts der Worte und Bilder dieses zierlichen Mannes, fanatischen Ideologen und skrupulösen Technokraten.

Die Erforschung des Lebens und der Lebensumstände solcher Menschen führt in fremde, ferne Welten, in denen Angst und Brutalität vorherrschten – in Zeiten, die, so glaubte man, 1945 endgültig beendet waren. Und doch entsteht bei der Lektüre der einschlägigen Dokumente so etwas wie Zeitgenossenschaft; man liest ein Wort oder einen Satz, und die Vergangenheit ist auf einmal höchst gegenwärtig. Mir erging es so vor einigen Jahren, als ich einen der aufgrund seiner schneidenden Knappheit brutalsten Texte Backes las und kommentierte. Kurz vor dem Überfall auf die Sowjetunion verfasste er in seiner Eigenschaft als Staatssekretär im Reichsministerium für Ernährung und Landwirtschaft eine dreiseitige Anleitung unter dem Titel «12 Gebote für das Verhalten der Deutschen im Osten und die Behandlung der Rus-

sen», um die Beamten seines Ministeriums und der Vierjahresplanbehörde auf die Eroberung und Besiedlung des Ostens vorzubereiten.<sup>5</sup> Die Fremdheit dieses Textes wurde bereits erwähnt: sein Rassismus gegenüber den Russen, die «rabbinsche Dialektiker» und Lügner seien, fanatisch und rückständig; seine Idealisierung des deutschen «Herrenmenschen» gegenüber dem sowjetischen «Untermenschen»; seine kolonialistische Brutalität, die Peitsche und Lagerhaft preist. Es gibt aber auch vertraute Elemente, die man bereits in anderen Zusammenhängen gehört oder gelesen zu haben meint: So fordert Backe von seinen Untergebenen «Leistung»: «Es kommt aber nicht auf einige Fehler an, sondern darauf, dass Ihr handelt.» Gleichzeitig gehe es um «[h]öchste Entschlussfreudigkeit» und darum, «sich weder in Verwaltungskrieg noch in professoralen Betrachtungen» zu verzetteln. Das zwölfte Gebot lautet: «Ihr seid vollkommen auf Euch gestellt, daher keine Beschwerden und Hilferufe nach oben.»

Die Vorgesetzten legen ein «Endziel» fest, welches die Untergebenen unverzüglich, ohne Rückfragen oder Bitten um Unterstützung zu erreichen haben, ohne zu klagen und zu zaudern angesichts der Schwere der Aufgabe. Das Wichtigste sei, dass die Aufgabe erfüllt werde, egal wie. Backe fordert höchste Elastizität bei der Wahl der Methoden und ruft dazu auf, «Eure Einsatzfähigkeit unter Beweis zu stellen». Im Militärischen heisst dieses Verfahren seit dem 19. Jahrhundert «Auftragstaktik»: Ein Offizier wird mit einer Aufgabe betraut, die er so zu erfüllen hat, wie es seinem Willen und Können entspricht – Hauptsache, das Ziel wird erreicht.

«Elastizität» (oder auch Flexibilität, Wendigkeit, Initiative), «Leistung», «Ziel», «Auftrag» – das alles sind uns wohlbekann-

te Begriffe. Backe, dieser Saurier, dieses archaische Monster in SS-Uniform, kehrt in unsere Zeit und unsere Welt zurück, weil er die uns vertrauten Wörter und Kategorien benutzt und in Vorstellungswelten lebt, die den unseren nicht ganz fremd sind. Er erlebt und sieht sich als «Leistungsmensch» und bedauert, dass sein Gönner und Vorgesetzter Darré, den er für schwach hält, ein «Versager» sei – heute würde man «loser» sagen.<sup>6</sup>

Backe war davon überzeugt, dass das Leben ein Kampf sei, in dem sich nur die Entschlossenen und Leistungsbereiten durchsetzen, ein Nullsummenspiel, in dem die Verlierer den Preis für ihre «Minderwertigkeit» und Schwäche zahlen. Wie alle seine Arbeitskollegen und Parteigenossen war er ein Sozialdarwinist, der die Welt als Kampfstätte betrachtete. Weil die Ressourcen begrenzt seien, stünden die Individuen und – in seiner rassistischen Weitsicht – die «Arten» in einem Kampf auf Leben und Tod um den Zugang zu ihnen und die Kontrolle über sie. Für den Agrarwissenschaftler Backe galt es, Lebensräume zu erobern und Nahrungsmittel sicherzustellen – verständliche Obsessionen für einen Deutschen, dessen Land im Ersten Weltkrieg unter Hungersnot gelitten hatte, doch kaum nachvollziehbar für uns, die wir in einer Überflussgesellschaft leben, es sei denn, der Zusammenbruch der Klimasysteme würde das Thema erneut auf die Tagesordnung setzen. Backes Obsessionen und Ideen waren die der Nationalsozialisten, aber er sprach eine Sprache, die auch unsere heutige Gesellschaft und Wirtschaft gebraucht.

Aufgrund der Verantwortung, die er in seinen hohen Ämtern trug, interessierte sich Backe für die Organisation der Arbeitswelt sowie für «Menschenführung» – kurzum für das, was wir Management nennen. Damit stand er bei Weitem nicht allein. Ei-

nige Nationalsozialisten haben auf dieser Grundlage eine Nachkriegskarriere und ein Lebenswerk aufgebaut – was nicht erstaunlich ist: Die deutsche Wirtschaft war robust und hochentwickelt, nicht zuletzt wegen einer starken und breit aufgestellten Industrie, deren Fachleute – wie in Frankreich, den USA, dem Vereinigten Königreich und anderswo in Europa – über die bestmögliche Organisation der Arbeitskraft nachdachten. Die Geschichte des Managements beginnt lange vor der Zeit des Nationalsozialismus, doch wurde sie während der zwölf Jahre des Dritten Reichs fortgesetzt und das Nachdenken vertieft – in diesen Jahren entstand das Muster für die Theorie und Praxis des Managements der Nachkriegszeit.

Als man sich nach 1945 bewusst wurde, dass der Massenmord industrielle Formen angenommen hatte, löste dies ein heftiges und unerbittliches Nachdenken über die kapitalistische Ordnung und die Moderne schlechthin aus. Ein so besonnener Denker wie der Soziologe Zygmunt Bauman hinterliess nachhaltigen Eindruck mit seinem Buch *Dialektik der Ordnung. Die Moderne und der Holocaust* und rief ins Bewusstsein, dass der absolute Schrecken der nationalsozialistischen Verbrechen womöglich weniger ein archaisches als ein zeitgenössisches Phänomen war: Eine bestimmte sozio-ökonomische Struktur und eine beeindruckende logistische Perfektion haben ein Ausmass an Verbrechen nicht nur ermöglicht, sondern begünstigt, das man allenfalls der rückständigsten Barbarei zugetraut hätte, nicht jedoch der zivilisierten Planung eines ganz und gar modernen Unternehmens.

Zweifellos haben die Überlegungen von Leuten wie Bauman oder – unter den Philosophen – Giorgio Agamben, der (neben anderen scharfsinnigen Einsichten) im Konzentrationslager den

paradigmatischen Ort sozialer Kontrolle und für die Moderne charakteristischer Hierarchisierung und Verdinglichung sieht, viele Historiker ermutigt, sich der Gegenwärtigkeit des Nationalsozialismus und der Art und Weise, wie sich dieses Phänomen in unsere Zeit und ihre Strömungen eingeschrieben hat, zuzuwenden und dessen Anzeichen oder Symptome freizulegen. Die Verbrechen gegen die Menschlichkeit wurden in der Folge von Autoren wie Götz Aly<sup>7</sup> als Ausdruck rationaler politischer und wirtschaftlicher Pläne begriffen, beschlossen von Technokraten und – unter Zeithistorikern ein immer geläufigerer Begriff – Managern, die ganze Bevölkerungen umsiedelten, ganze Landstriche aushungerten und die Ausbeutung menschlicher Arbeitskraft bis zur völligen Erschöpfung befürworteten – mit professioneller Teilnahmslosigkeit und bemerkenswerter Kaltblütigkeit, mit «Anstand», wie Himmler es nannte.

Über diese Manager des Todes wurden akribische Studien verfasst, etwa über Oswald Pohl, Leiter des SS-Wirtschafts-Verwaltungshauptamtes,<sup>8</sup> oder über Hans Kammler,<sup>9</sup> Leiter der Abteilung «Bauwesen» ebendieses Amtes, der ab 1943 dafür verantwortlich war, dass die strategisch wichtige Produktion im System der Konzentrationslager reibungslos verlief; er war es übrigens, der die V 2-Produktionsstätte im Lager Mittelbau-Dora bei Nordhausen schuf. Und auch Albert Speer wurden bis in die jüngste Zeit zahlreiche Biografien gewidmet.<sup>10</sup> Bei Speer geht es inzwischen weniger um den Architekten oder den selbstgefälligen Zeitzeugen als vielmehr um denjenigen, der ab 1942 im grossen Stil die Kriegswirtschaft organisierte, den modernen Technokraten und smarten Wirtschaftsführer – kurzum: den obersten Industriemanager des Reiches.

Infolge dieser Studien konnte man zu der Ansicht gelangen, dass diese Form des Managements und der Verwaltung dessen, was man heute «Humankapital» nennt, etwas Kriminelles an sich hat – wie es der Film *La Question humaine* von 2007 eindringlich und durchaus gekonnt in Szene setzt. Der Übergang von der Verdinglichung des Menschen, von seiner Herabwürdigung als «Material», «Ressource» oder «Produktionsfaktor», hin zu seiner Ausbeutung, ja Zerstörung, entbehrt nicht einer gewissen Logik. Paradigmatisch für diesen Übergang ist das Konzentrationslager, ab 1939 Ort der Vernichtung durch Arbeit und der kostengünstigen Produktion.

Dies alles müsste eigentlich ausführlich dargestellt und diskutiert werden, aber das ist nicht das Ziel dieses Buches. Auch ist es nicht die Absicht des Verfassers, Manager auf die Anklagebank zu setzen oder das Management, die Personalchefs oder Unternehmensberater unter Generalverdacht zu stellen. Natürlich gibt es unter ihnen schwarze Schafe, aber viele haben ihren beruflichen Weg aus lauterer Motiven eingeschlagen und geben ihr Bestes, für die Beschäftigten, für die sie Verantwortung tragen, die Härten des Arbeitslebens zu mindern. Und immerhin sind ja aus diesen Kreisen bedeutende Arbeitssoziologen hervorgegangen.<sup>11</sup>

In Zeiten, in denen das Management die Gemüter ebenso bewegt wie früher die Frage des Seelenheils, in denen Personalleiter zu Human Resource Managern werden,<sup>12</sup> gilt es, sich mit der gebotenen Distanz folgende Fragen zu stellen: Warum, in welchem Zusammenhang und zu welchem Zweck haben die Nationalsozialisten der Arbeitsorganisation, der Arbeitsteilung und den institutioneilen Strukturen der öffentlichen Verwaltung und

der Privatwirtschaft so viel Aufmerksamkeit geschenkt? Welche Management-Ideen haben sie entwickelt? Welche Rolle spielten in ihrem Denken Begriffe wie Arbeit, Individuum oder auch öffentlicher Dienst und Staat?

Solche Fragen sind allein schon deshalb von Interesse, weil sie der These von der Modernität des Nationalsozialismus, von seinen Spuren in unserer heutigen Zeit und Welt, Stoff liefern. Von noch grösserem Interesse sind sie, wenn man feststellt, dass die nationalsozialistischen Vorstellungen von Management über das Jahr 1945 hinaus fortbestanden und in den Jahren des Wirtschaftswunders fröhliche Urständ feierten und dass ehemalige hochrangige SS-Leute dabei nicht nur als Theoretiker fungierten, sondern als Praktiker, die erfolgreich eine ebenso erstaunliche wie einträgliche Wiedereingliederung zustande gebracht hatten.

Das Anliegen dieses Buches ist weder essenzialistisch noch genealogisch; es geht nicht darum zu behaupten, das Management sei nationalsozialistischen Ursprungs – das stimmt nicht, es ging dem NS-Regime um Jahrzehnte voraus; auch soll nicht behauptet werden, Management sei per se eine kriminelle Tätigkeit. Es geht schlicht um eine Fallstudie, die sich auf zwei für das Nachdenken über die Welt, in der wir leben und arbeiten, interessante Befunde stützt: Junge Juristen – Akademiker und hohe Beamte des Dritten Reichs – haben sich intensiv mit Fragen des Managements befasst, weil die nationalsozialistischen Zukunftspläne einen gigantischen Bedarf an zu erschliessenden Ressourcen und zu organisierender Arbeit implizierten. Paradoxerweise entwickelten sie ein nicht autoritäres Konzept von Arbeit, bei dem die Angestellten und Arbeiter aus freien Stücken in ihr Los und in die Bedingungen ihrer Tätigkeit einwilligten – in

einem Raum der Freiheit und Autonomie, der mit dem illiberalen Charakter des Dritten Reichs eigentlich unvereinbar war. Es ging um ein Konzept von Arbeit «durch Freude», das nach 1945 aufblühte und uns heute durchaus vertraut ist, wo «Engagement», «Motivation» und «Einbeziehung» dafür sorgen sollen, dass das Arbeiten «Vergnügen» bereitet und die Arbeitsstrukturen «Wohlwollen» erzeugen. Zwar ohne Teilhabe an der Definition und Festlegung der Ziele, jedoch im Bewusstsein der Selbstbestimmung der Mittel fühlt sich der Untergebene umso mehr verantwortlich, ja nachgerade schuldig, falls das gesteckte Ziel nicht erreicht wird.

Aber nehmen wir nichts vorweg. Verfolgen wir Schritt für Schritt, wie die Juristen und Verwaltungsbeamten zu ihren Eingebungen kamen. Die erste Frage, die sich stellt – und die sich ihnen stellte –, lautet: Wie lässt sich mit wenigen, ja immer geringeren Mitteln und immer weniger Personal ein Reich verwalten, das sich in ständiger Ausdehnung befindet?

## Kapitel I

# Die Verwaltung des Grossdeutschen Reichs denken

Eine «historische» Zeit – die Sprache der Nationalsozialisten war versessen auf solche Übertreibungen und Prahlereien. Alles, ihre Texte und Parolen, ihre Bilder und Filme, war «historisch», «einmalig», «gigantisch», «entscheidend» und dergleichen mehr. Für eine bestimmte Sorte von Parteimitgliedern, Beamten oder (hohen) Funktionären traf das zu. Alle diese militärischen, administrativen und politischen Kader der «nationalen Erhebung» waren sogar Enthusiasten, winkten doch glänzende Karrieren, persönlicher Gewinn und spannende Aufgaben. Man denke etwa an einen Erwin Rommel, der kein glühender Nationalsozialist war wie so viele andere. 1933 war er mit 42 Jahren lediglich Kommandeur, doch dank der von Hitler geführten Kriege stieg er bis 1942 in den Rang eines Generalfeldmarschalls auf. Gewiss war das seinem Einsatz und seinem Geschick als Panzergeneral geschuldet, aber auch der Tatsache, dass eine Armee, die ihre Stärke in wenigen Jahren um mehr als das Fünzigfache erhöhte, einen enormen Bedarf an Führungskräften hatte. Das NS-Lied «Es zittern die morschen Knochen» mit der Zeile «Heute gehört uns Deutschland und morgen die ganze Welt» war gleichsam ihr «Lied des Aufbruchs»,<sup>13</sup> gerade für diese gut ausgebildeten und nach Anerkennung gierenden militärischen und zivilen Führungskader.

1943 verglich der Jurist Waldemar Ernst in der Zeitschrift *Reich, Volksordnung, Lebensraum*, die eigentlich nicht der passende Ort dafür war, den englischen mit dem deutschen Beamten und stellte ironisch fest, dass Ersterer im Dienste des britischen Empire auf der ganzen Welt unterwegs sei, während für Letzteren bereits die Versetzung vom Oberrhein in den Schwarzwald ein aussergewöhnliches Abenteuer darstelle. Nun aber konnte der deutsche Beamte vom norwegischen Kirkenes bis nach Bordeaux, von Riga bis Kreta Posten besetzen;<sup>14</sup> das war doch «mitunter fast unglaublich». <sup>15</sup> Was für ein Glück, solch aufregende Zeiten zu erleben!

Die zivilen Eliten waren hervorragend ausgebildet, denn während der Weimarer Republik waren die Bedingungen für Universitäten und Studenten überaus günstig. Wie unter keiner deutschen Regierung zuvor hatte man dafür gesorgt, dass die akademische Bildung möglichst vielen zugänglich wurde. Doch die Wirtschaftskrise und die sozialen Verwerfungen nach 1929 führten dazu, dass einem Grossteil der examinierten oder gar promovierten Akademiker als einzige Perspektive die Arbeitslosigkeit blieb. Die Einzigen, die ihnen einen Ausweg boten, waren die Nationalsozialisten, die sie umwarben und mit Posten lockten, vor allem in der SS. Diese jungen Männer machten in der Tat rasch Karriere in der Partei, wobei sie sich zunächst gegen die SA und deren «plebejische» Kämpfer durchsetzen mussten, ab 1933 dann innerhalb der staatlichen Institutionen, bevor sie nach dem Angriff auf Polen Anfang September 1939 von der Unterwerfung Europas träumen konnten.

Unter diesen Führungskräften tat sich eine besonders brillante Gruppe von Akademikern und hohen Funktionären mit ambitio-

nierten theoretischen Arbeiten hervor, namentlich in der erwähnten Zeitschrift *Reich, Volksordnung, Lebensraum*, die sie von 1941 bis 1943 gemeinsam im Rahmen des Instituts für Staatsforschung an der Berliner Universität herausgab. Das Institut stand unter dem Einfluss der SS und wurde von dem jungen Professor Reinhard Höhn geleitet, SS-Standartenführer und Angehöriger des elitären «Sicherheitsdienstes (SD) des Reichsführers SS». Die Zeitschrift, deren Beiträge sich vorwiegend mit den künftigen Staatsaufgaben beschäftigten, entstand also parallel zur Geburt des Grossdeutschen Reichs und verschwand wieder in dem Moment, als sich dessen Untergang abzeichnete. Die Beiträge befassten sich mit der Frage, wie eine wünschenswerte Verwaltung des eroberten «Grossraums» auszusehen hatte, wobei allge-meinste wie spezifischste Themen behandelt wurden bis hin zu technischen Problemen wie der kaum erbaulichen «Erfassung der Unterlagen für eine planmässige Verwaltungsführung».<sup>16</sup>

Der Älteste unter den Herausgebern der Zeitschrift war ein noch junger Mann; 1933, als seine Partei an die Macht kam, war der 1902 geborene Wilhelm Stuckart gerade einmal 31 Jahre alt. Seine juristische Doktorarbeit trug den Titel *Erklärung an die Öffentlichkeit, insbesondere die Anmeldung zum Handelsregister*; er war Rechtsberater der NSDAP, der er 1922 beigetreten war. Als Anwalt der SA übernahm er gemeinsam mit Hans Frank, Walter Luetgebrune und Roland Freisler die Rechtsberatung und Verteidigung von Parteimitgliedern, die wegen politisch motivierter Gewaltakte vor Gericht standen. Hitlers Einzug in die Reichskanzlei katapultierte ihn in höchste Ämter: 1933 wurde er zunächst Ministerialdirektor im Preussischen Kultusministerium und dann Staatssekretär im Reichserziehungsmini-

sterium, um 1935 als Staatssekretär ins Innenministerium zu wechseln.

Als hervorragender Verwaltungsfachmann und treu ergebenes Parteimitglied wurde Stuckart mit der Vorbereitung von zwei wichtigen Gesetzesvorhaben beauftragt: zum einen das «Gesetz zur Wiederherstellung des Berufsbeamtentums» vom 7. April 1933, auf dessen Grundlage politische Gegner und Juden aus dem Dienst entlassen wurden; zum anderen die «Nürnberger Gesetze» vom September 1935, durch die jüdische Mitbürger ausgegrenzt und entrechtet sowie mit dem Verbot jeglichen Geschlechtsverkehrs mit Nicht-Juden belegt wurden. Inzwischen zum Spezialisten für «Arierfragen» und die «Arisierung» jüdischen Eigentums geworden, verfasste Stuckart 1936 gemeinsam mit seinem Kollegen Hans Globke, der später als Chef des Bundeskanzleramts ein enger Mitarbeiter Konrad Adenauers werden sollte, einen «Kommentar zur deutschen Rassengesetzgebung», der keinen Zweifel an der Absicht eines radikalen Ausschlusses der Juden aufkommen liess. Stuckarts Interesse richtete sich auch auf die Erweiterung des Reichsgebiets, und so verfasste er im Frühjahr 1938 das «Gesetz zur Wiedervereinigung Österreichs mit dem Deutschen Reich», im Frühjahr 1939 den «Reichsprotektoratserlass», der den Status der besetzten Gebiete Böhmen und Mähren regelte, und im Oktober 1939 den «Erlass über die Verwaltung der besetzten polnischen Gebiete». Als glühender Nationalsozialist und Antisemit sowie überzeugter Verfechter von Annexionen war er der Idealtypus des nationalsozialistischen Funktionsträgers und tatkräftigen Intellektuellen. Als Spezialist für Verwaltungsfragen und Spiritus Rector des von den deutschen Armeen zu erobernden «Grossraums» trieb Stu-

ckart das Nachdenken über die Verwaltung des neu entstehenden «Grossdeutschen Reichs» mit Nachdruck voran. In der Tat: Die Stunde war «historisch», und die Aussichten waren «gigantisch» – aber welche Probleme standen bevor!

Das grösste Problem war das des «Menschenmaterials». Die Vervielfachung der Gebiete unter deutscher Oberhoheit führte zu einem «Riesenreich», das nicht etwa mit einem wachsenden, sondern mit einem schwindenden Personalstand zu verwalten war, weil immer mehr Beamte zum Wehrdienst eingezogen wurden. Stuckart wies auf diese alarmierende Entwicklung in einem Beitrag hin, den er 1941 für die *Festgabe für Heinrich Himmler* zu dessen im Jahr zuvor begangenen 40. Geburtstag verfasste. Zu diesem Zeitpunkt schaute man voller Euphorie nach Osten,<sup>17</sup> weshalb ein Umbau der öffentlichen Verwaltung dringend in Angriff zu nehmen war – nicht nur für die Zeit des Krieges, sondern auch mit Blick auf die kommenden Jahrhunderte des Friedens in einem deutschen Kolonialreich,<sup>18</sup> gegründet auf den Ruinen einer Sowjetunion, deren baldige Niederlage und Auflösung ausser Frage standen. Wie also sollte man *mehr* mit immer *weniger* Personal bewältigen? Die Antwort war schlicht und einfach, es *besser* zu machen. Diese Verbesserung aber war in Stuckarts Augen nicht Aufgabe der Zentralgewalt und hing auch nicht von den zur Verfügung stehenden Mitteln ab. Es mit weniger Mitteln besser zu machen oblag den deutschen Verwaltungsbeamten, die ihr Handeln zu reformieren, ja ganz neu auszurichten hatten, um den aktuellen und künftigen Herausforderungen gerecht zu werden.

Stuckarts umfangreicher Text ist zwar detailreich, bleibt aber zugleich vage. Ohne Fussnoten, ist er weder wissenschaftlich noch anschaulich, sondern ganz und gar normativ – eine An-

sammlung von Behauptungen und Anordnungen, so und so zu sein oder es so und so zu machen. Nachdrücklich betont er die Bedeutung von «Elastizität, Arbeitsfreudigkeit, Lebensnähe und Lebendigkeit» für die Verwaltung eines «Grossstaat[es]»<sup>19</sup> und fordert von den Beamten, die sich ganz ihrer Arbeit und ihrer Aufgabe zu verschreiben hätten, die «Initiative schöpferischer Menschen».<sup>20</sup> Jeder Beamte solle in den Genuss «grösstmöglicher Bewegungsfreiheit» kommen und müsse sich in dem neuen deutschen Lebensraum und in seiner entsprechend definierten Arbeit entfalten können. Damit dies geschieht – und unter der Voraussetzung, dass die Zentralgewalt stark bleibt,<sup>21</sup> unabdingbar in einem Führerstaat, in dem der Anstoss von oben kommt und alles dem Willen des Führers unterworfen ist –, habe die allgemeine Verwaltung so dezentralisiert wie möglich zu sein. «Es entspricht deutscher Wesenheit», so Stuckart, «dass es sich bei der Frage der zentralen oder dezentralen Erledigung von Verwaltungsaufgaben immer nur darum handeln kann, was zentral behandelt werden muss, niemals aber, was zentral behandelt werden kann.»<sup>22</sup>

Das Heraufbeschwören der «deutschen Wesenheit» und der dezentralen Tradition des Heiligen Römischen Reiches war durchaus nützlich, um für das Subsidiaritätsprinzip zu werben, das die Zentralgewalt entlastet und die lokalen Ebenen aufwertet, also den Verantwortlichen vor Ort ein hohes Mass an Handlungsfreiheit gewährt. Stuckart bedient sich eines Klischees, wenn er auf den Gegensatz der deutschen Tradition und derjenigen Frankreichs hinweist, dessen Beamte von der Pedanterie und dem Kontrollwahn der Zentralgewalt geradezu erstickt und ins Unglück getrieben würden. Einem in vielen NS-Schriften ver-

breiteten Stereotyp zufolge verkörperte Frankreich «Schwerfälligkeit des Verwaltungsablaufs, Unsicherheit und Unselbständigkeit der Verwaltungsfront, Lähmung, ja Ertötung ihrer Initiative».<sup>23</sup> «Eine zentralistische Verwaltung wäre ungesund», schlussfolgerte Stuckart, «und würde zu unnötiger Schematisierung und schliesslich zur Verödung des Lebens [...] führen»;<sup>24</sup> «Lebens- und Volksfremdheit ihrer [der Beamten] Entscheidungen»<sup>25</sup> wären die Folge.

Der promovierte Jurist Walter Labs, 1910 geboren, zählte zu den jüngeren Beamten im Reichsministerium für die besetzten Ostgebiete; von dort aus beobachtete er interessiert den von der SS entfesselten Völkermord. In einem Artikel aus dem Jahr 1943 stimmte Labs vehement Stuckarts Ansichten zu Verwaltungsfragen zu. Die Franzosen, so Labs, seien nicht die Einzigen, die sich diesbezüglich rigide und unflexibel zeigten; Gleiches habe für die Sowjets gegolten, bevor deren Staat unterging. In Deutschland sei die Lage eine völlig andere: «Deutsches Verwaltungsprinzip ist hingegen, dass zwar eine straffe Regierungsführung in den Händen der zentralen und sonstigen höheren Behörden liegt, das Schwergewicht der Verwaltung sich jedoch unter Gewähr eines möglichst grossen Spielraums für die Entschlusskraft der Einzelpersonlichkeiten in den unteren Behörden befindet.»<sup>26</sup>

Die «germanische Freiheit», ein alter ethno-nationalistischer Topos, zeigt sich also in der (und durch die) Freiheit des Beamten und des Verwaltungsangestellten allgemein – in ihrer Freiheit, Befehlen zu gehorchen und den anvertrauten Auftrag um jeden Preis zu erfüllen. Stuckart, Labs und andere wiederholten indessen nur in gewählteren Worten das, was man allenthalben

zu hören bekam und was sich in Herbert Backes Vademecum so las: «Ihr seid vollkommen auf Euch gestellt, daher keine Beschwerden und Hilferufe nach oben.» Kompetenzen wurden also durchaus übertragen, nicht aber die entsprechenden Mittel; und so hatte jeder zurechtzukommen, wobei es galt, auf Einfallsreichtum zurückzugreifen, auf «Initiative», aber auch auf die lokalen Ressourcen und Arbeitskräfte. Was allein zählte, war die Erfüllung des Auftrags, die Erledigung der Aufgabe.

Um die Arbeit der Verwaltungsbeamten zu erleichtern, wurde eine normative «Vereinfachung» als wünschenswert erachtet, um die vorhandenen Kräfte und Energien freizusetzen und allem vorzubeugen, was das Handeln zu beeinträchtigen drohte. Labs erinnert daran, dass der «Führer» in seiner unendlichen Weisheit bereits am 28. August 1939 einen «Erlas über die Vereinfachung der Verwaltung» verfügt hatte, mit dessen Titel und erstem Absatz schon alles gesagt war: «Von allen Behörden erwarte ich restlosen Einsatz und schnelle, von bürokratischen Hemmungen freie Entscheidungen.»<sup>27</sup> Ein Trommelwirbel der Vereinfachung auf zwei Seiten, verkündet mit ein paar unmissverständlichen Worten: Verkürzung von Fristen («keinerlei der Staatsführung abträgliche Verzögerung»), stillschweigendes Einverständnis («Zustimmung [gilt] als erteilt, wenn [...] nicht innerhalb einer Woche [...] Widerspruch»), Aufhebung von Kontrollen («Bestimmungen [...] ausser Kraft setzen»), persönliche und lokale Initiative («Verwaltungsentscheidungen auf die nachgeordneten Behörden übertragen»), Einschränkung von Rechten und Einspruchsmöglichkeiten. In der ersten Ausgabe seiner eigenen Zeitschrift stellte Wilhelm Stuckart zufrieden fest: «Die Verwaltung erhält endlich das Ausmass von freier Entfaltung, Wirkungsmöglichkeit und Initiative, das sie zur Lösung

der ihr in allen Staaten gestellten Aufgaben bedarf»;<sup>28</sup> zugleich forderte er in der *Festgabe für Heinrich Himmler* eine «freier und elastisch arbeitende, anpassungsfähige, regionale Selbstverwaltung auf wirtschaftlichem, sozialem, verkehrswirtschaftlichem und kulturellem Gebiet»<sup>29</sup> bei gleichzeitiger «Ablehnung jedes verknöchernden Schemas».<sup>30</sup>

Die obsessive Betonung von «Leben», «Lebensnähe» und «Lebenskraft» und die strikte Zurückweisung aller «lebensfremden» Verfahren und Strukturen mögen uns befremden – die Natur-Metaphorik und der biologistische Tonfall sind allgegenwärtig. Doch bei einem glühenden Nationalsozialisten erstaunt diese Sprache nicht, waren diese doch überzeugt, dass die Zeit des *Gesetzes* – das als abstrakt, verschriftet, intellektuell und tot galt – vorüber war und mit dem Jahr 1933 das Zeitalter des *Rechts* (wieder) angebrochen sei (konkret, mündlich, instinktiv und lebendig). Das Leben sei ein immerwährendes Fließen, und alles, was diesen Lebensfluss aufhalte, löse für die «Rasse» einen gefährlichen, ja geradezu fatalen Blutstau aus. Alles werde durch eine naturgegebene Notwendigkeit bestimmt, durch die Naturgesetze, die es zu respektieren gelte. Heute sprechen wir wie selbstverständlich davon, hemmenden und belastenden Normen und Pflichten durch «dynamische Kräfte» oder die «Freisetzung von Energien» zu begegnen.

Ein anderer Autor der *Festgabe für Heinrich Himmler* war Werner Best, Freund und Kollege Wilhelm Stuckarts, dessen Gedanken er teilte. Der Sohn eines Postbeamten, 1903 in Darmstadt geboren, schloss sein Jurastudium mit der Promotion ab. Er war in nationalkonservativen Kreisen aktiv, die in kritischer Distanz zu den Nationalsozialisten standen, denen er sich gleichwohl 1929 anschloss. Als Mitglied des SD wurde er zu einem der Ar-

chitekten der Gestapo, beschäftigte sich aber weiterhin mit juristischen Arbeiten zu Fragen der Gemeinschaft, der Polizei, des Staates und des Lebensraums.<sup>31</sup> Bests Ausführungen unter dem Titel *Grundfragen einer deutschen Grossraum-Verwaltung* sind nahezu identisch mit denen von Stuckart: «Die schnelle und gewaltige Vergrößerung des Erdrums, in dem das deutsche Volk unmittelbar oder mittelbar die ordnende Macht ausübt, zwingt zu einer Überprüfung aller Begriffe, Grundsätze und Formen, in denen bisher die Ausübung ordnender Macht gedacht und gestaltet wurde.»<sup>32</sup> Dazu seien «ein gründliches Durchdenken und eine umfassende Bearbeitung» nötig, um auf die aktuellen Herausforderungen zu reagieren, zugleich aber auch die Strukturen der Zukunft aufzubauen.

Auch wenn das unter deutscher Herrschaft stehende Gebiet immer weiter wachse, sei klar, «dass das deutsche Volk sich eine Doppelbesetzung [von Stellen mit qualifizierten Kräften] erst recht nicht leisten können».<sup>33</sup> Einmal mehr galt es, mit weniger Mitteln mehr zu erreichen, es *besser* zu machen. Bezeichnenderweise beruft sich Best auf namhafte Vorgänger, indem er das Angedenken der preussischen Reformer der Jahre 1807-1813 heraufbeschwört – Militärs und hohe Beamte, die auf die preussische Niederlage 1806 gegen Frankreich reagierten, indem sie Staat und Armee des preussischen Königreichs auf tiefgreifende und nachhaltige Weise reformierten. Das Ansehen dieser Männer (Hardenberg, Stein, Humboldt und auf militärischer Seite Scharnhorst, Gneisenau, Clausewitz) beruhte darauf, dass Preussen unmittelbar nach diesen Reformen im Oktober 1813 gemeinsam mit Österreich und Russland die französischen Armeen bei Leipzig schlagen und diesen Sieg am 18. Juni 1815 bei Waterloo vollenden konnte.

Als Meister der Verwaltungsreform lieferte Freiherr Karl vom und zum Stein mit einer Maxime, die Best sich zu eigen machte, den Schlüssel zur Optimierung öffentlichen Handelns: dass nämlich «wenig, wohlfeil und im Sinne des Volkes regiert werden soll».<sup>34</sup> Best fügte erläuternd hinzu, der Beamte habe stets zu prüfen, «ob der Aufwand, den er von der von ihm verwalteten Ordnung fordern muss, auch künftig noch aufgebracht werden kann».<sup>35</sup> Die mit der Errichtung des «Grossdeutschen Reiches» einhergehende historische Überhöhung schloss somit weniger erhebende Überlegungen zu wirtschaftlichen und Haushaltsfragen keinesfalls aus. Den Intellektuellen, Verwaltungsbeamten und hohen Funktionären, die über den «Grossraum», die Ausdehnung des Reiches und die notwendige Anpassung der staatlichen Strukturen nachdachten, ging es schlicht um Effizienz – mehr zu erreichen, viel mehr, mit gleichbleibenden oder gar abnehmenden Mitteln. Es galt, effizienter zu sein als je zuvor; und angesichts der «gigantischen» Herausforderungen der Zeit, die geistige Beweglichkeit, schnelles Handeln und eine praktische Flexibilität erforderten, welche derjenigen der preussischen Reformen zumindest vergleichbar war, stellte sich die Frage, ob denn der Staat überhaupt das beste Instrument zur Bewältigung der Aufgaben sei.

## Kapitel II

### Muss der Staat abgeschafft werden?

Der Staatsdienst, ja der Staat selbst scheint in den Überlegungen, um die es hier geht, ausserordentlich schlecht wegzukommen, zumal in den Texten der Reformtechnokraten, über die wir hier sprechen, viel von parastaatlichen Institutionen oder Behörden die Rede ist, mit denen diese Männer mitunter verbunden und bei denen sie häufig beschäftigt waren – etwa die von Göring geleitete Vierjahresplanbehörde oder der SD, der Geheimdienst des Reichsführers SS. Die Mitglieder der SS waren sich im besonderen Masse der Problematik der Situation bewusst, zunächst ihrer eigenen: Sie waren hohe Polizeibeamte, bezogen aber als Mitglieder des SD ihr Gehalt vor allem aus der Parteikasse der NSDAP.

De facto wurde der Staat zunehmend an den Rand gedrängt, bedroht von einer Fülle von Ad-hoc-Institutionen und -Organen, allen voran die Partei selbst; was übrigens die «Partei» betrifft, so bevorzugte der NS-Jargon den Begriff der «Bewegung». Er steht für die Dynamik des Lebens und der Geschichte, während der Staat, gemäss seinem etymologischen Ursprung, ein *status* ist, eine stabile und statische Institution, die den Fluss der Initiativen und zu treffenden Entscheidungen nicht zu fördern vermag, ja womöglich sogar behindert. Darin waren sich die Juristen und Ideologen des Dritten Reichs völlig einig: Bei den ursprünglichen Germanen, die in Stämmen und Sippen zusammenlebten

und die Gesetze der Natur und des Lebens befolgten, gab es keinen Staat. Der Staat sei auf das spätrömische Recht zurückzuführen, das zur Zeit der «rassischen Degeneration» des antiken Rom und der Abfassung des ersten Gesetzbuchs im *Codex Iustinianus* entstand, welcher abstrakte Normen auf Pergament festhielt, während das ursprüngliche germanische Recht auf reiner Intuition und purem Lebenstrieb gründete.<sup>36</sup> Dieses germanische Recht sei dann von jüdischem Recht verdrängt worden (sind nicht die Juden das Volk des Gesetzes schlechthin?), dessen Garant ein statischer Staat und seine Institutionen gewesen seien. Gleichzeitig erhob sich die Kirche, ein anderer Staat, als Hüterin eines für die «germanische Rasse» tödlichen Dogmas (Gleichheit aller Menschen und universelle Geltung ethischer Normen), wobei sie die gesunden Naturkulte der Germanen unterdrückt und diese durch ebenso heimtückische wie gewalttätige (jüdisch-)christliche Missionare zur Annahme des christlichen Glaubens gezwungen habe.

Für die «germanische Rasse» sei die Entstehung des Staates also eine Katastrophe gewesen – seine blosse Existenz und sein Handeln waren gleichermaßen unheilvoll. Der deutsche Film im Dritten Reich gefiel sich darin, Helden zu inszenieren, Verkörperungen von Genie und Willen, starke Männer, die sich mit den lächerlichen und krankhaften Einwänden von Beamten herumschlagen, deren Respekt vor den Regeln und Gesetzen so gross ist, dass sie diese nicht zu hinterfragen wagen. Beispielsweise Robert Koch, dieser geniale Arzt und Entdecker des Tuberkulose-Bazillus, der in dem ihm vom Goebbels-Kino 1939 gewidmeten Heldenepos<sup>37</sup> Sankt Bürokratius geisselt, diesen Säulenheiligen einer für Kochs Genie allzu pedantischen und trägen

preussischen Verwaltung. Ein anderes Beispiel ist der deutsche Kolonialist Carl Peters in dem nach ihm benannten Film von 1941,<sup>38</sup> heldenhaft-brutaler Eroberer Ostafrikas, der sich mit den Schikanen kleinlicher Erbsenzähler auseinandersetzen muss. Nichts anderes besagt die Figur des Preussenkönigs Friedrich II. in den ihm seinerzeit gewidmeten Filmen: Wer Grosses erreichen will, der muss Regeln missachten, Kräfte freisetzen und zügig handeln.

Das Entstehen eines Berufsbeamtentums habe fatalerweise dazu geführt, den Staat und seine Regeln als Selbstzweck anzusehen, wo doch jede Institution nur als Mittel zum Zweck zu gelten habe, nämlich dem, die Entwicklung und Entfaltung der «germanischen Rasse» zu ermöglichen. Nichts anderes sagte Hitler in einer Rede auf dem Parteitag der «Bewegung» 1934 in Nürnberg: «Nicht der Staat befiehlt uns, sondern wir befehlen dem Staat. Nicht der Staat hat uns geschaffen, sondern wir schaffen uns den Staat.» Schon in *Mein Kampf* hatte er geschrieben: «Der Staat ist ein Mittel zum Zweck», und dieser Zweck war nichts Administratives oder Abstraktes, sondern sehr konkret und biologisch der Fortbestand und die Festigung der «Rasse».

Die Theorie ist also eindeutig: Zu unserem grossen Erstaunen erweisen sich die Nationalsozialisten als überzeugte Gegner des Staates; und in der Praxis ist dieser Befund noch offenkundiger. Seit den 1940er-Jahren waren Politikwissenschaftler wie Franz Neumann,<sup>39</sup> dann auch Historiker erstaunt über dieses Phänomen, das ihnen paradox erschien. Während sich das Dritte Reich den Anschein der Ordnungsmacht schlechthin gab, mit seiner perfekten Choreografie der Aufmärsche, entsprach seine Funktionsweise eher einem instabilen, chaotischen System. Das Bild, das das neue Regime von sich verbreitete, war der Architektur

entlehnt: Die sakrale Strenge des Neoklassizismus wiederholte sich in den strengen Bewegungen menschlicher «Kolonnen», während diese Menschenarchitektur wiederum das geometrische Gleichmass der Bauwerke abbildete. Die Filme jener Zeit, etwa diejenigen von Leni Riefenstahl, widmen sich beharrlich diesem Bild einer unerbittlichen Ordnung. Auf das Durcheinander der Weimarer Republik und das Chaos der Demokratie, so die Botschaft, folgt das geordnete Gleichmass eines neuen Deutschland, vereint und geeinigt durch den Willen des «Führers», der die Naturgesetze und die tiefsten Sehnsüchte des deutschen Volkes zu deuten wisse. Im Gegensatz zur Disziplinlosigkeit der lateinischen Völker oder zur jüdischen Anarchie sei das deutsche Wesen von Ordnung und Einheit bestimmt: «Ein Volk, ein Reich, ein Führer» (nebenbei bemerkt: nicht «ein Staat»).

Diese Selbstdarstellung hatte den immensen Vorteil, die Zeitgenossen zu beruhigen: Als neuer Augustus machte Hitler den Bürgerkriegswirren ein Ende, indem er die Republik abschaffte, das Reich (wieder-)herstellte und die «mächtigen Kolonnen unserer Bewegung» in Marsch setzte. Dem Machtantritt der Nationalsozialisten folgte in der Tat das, was diese selber «Einschaltung» nannten, oder, genauer, die reibungslose Synchronisation der deutschen Maschinerie – der Gesellschaft (unter Ausschaltung jeglicher Opposition), des Staates (der von unerwünschten Beamten gesäubert wurde), aber auch der Partei (unter Ausschaltung der SA-Führung).

Und dennoch brachte das neue Regime von Anfang an mehr chaotische Improvisation und Unordnung hervor als Bilder von der klaren Strenge einer Leni Riefenstahl. Abgesehen vom Nebeneinander von Staat (dessen durch Säuberungen und Repres-

sion geschwächte Strukturen fortbestanden) und Partei entstanden während der zwölfjährigen NS-Herrschaft *ad hoc* immer neue Organe, Institutionen und Behörden, bis die Verwaltungsabläufe und Entscheidungsprozesse kaum noch zu durchschauen waren. Die Kriegsvorbereitungen und erst recht der Kriegsbeginn verschärften diese Entwicklung. Wer war in Deutschland für die Wirtschaftsplanung zuständig? Die Reichskanzlei, die seit dem Ermächtigungsgesetz vom 24. März 1933 nahezu unbeschränkte Vollmachten besass? Das Wirtschaftsministerium? Die Reichsbank? Die Partei? Oder die Vierjahresplanbehörde, die 1936 gegründet und von Hermann Göring geleitet wurde, der zugleich Reichstagspräsident, Reichsluftfahrtminister, Reichsjägermeister, preussischer Innenminister und Oberbefehlshaber der Luftwaffe war – um nur einige seiner illustren Titel zu nennen?

Und wer war, nachdem der Krieg begonnen hatte, für die eroberten Gebiete in Polen und dann im «Grossraum» des Ostens zuständig? Die Wehrmacht? Die Verantwortlichen von Polizei und SS? Das von Alfred Rosenberg geleitete Reichsministerium für die besetzten Ostgebiete? Das Ministerium für Ernährung und Landwirtschaft, das für die Versorgung des Reichs verantwortlich war? Wiederum Göring mit seinem Vierjahresplan? Die Gauleiter der Partei? Albert Speers Rüstungsministerium, stets auf der Suche nach Arbeitskräften? Oder Joseph Goebbels, seit 1943 «Bevollmächtigter für den totalen Kriegseinsatz»?

Die Kompetenzstreitigkeiten waren allgegenwärtig, desgleichen Konflikte um die Rangfolge und Gezänk unter den Hauptlingen. Charaktere prallten aufeinander, und über Absichten und Pläne wurde heftig und unversöhnlich gestritten. Um auf das Beispiel der eroberten Gebiete im Osten zurückzukommen, so

führten Himmler, die SS und deren zahlreiche Organe einen gnadenlosen Rassenkrieg, während sich Rosenberg und die Beamten seines Ostministeriums für politische Zurückhaltung aussprachen: Man müsse den «rassisch minderwertigen» Bevölkerungsgruppen, die die Deutschen aufgrund ihrer antistalinistischen Haltung willkommen hiessen, wohlwollend gegenüberreten. Dieses durchaus vernünftige Ersuchen – es sich nicht mit einer lokalen Bevölkerung zu verderben, die den Invasoren gegenüber wohlgesinnt war – stiess bei Himmler und seinen Leuten auf taube Ohren; sie hielten nichts davon, die Slawen oder «Asiaten» als potenzielle politische Partner anzusehen – oder gar als Verbündete. Ein dritter Akteur, die Wehrmacht, handelte jedoch genau nach diesem Prinzip, indem sie ohne allzu grosse Rücksicht auf die herrschende Rassenideologie sowjetische Freiwillige in grosser Zahl als Hilfstruppen anwarb.

Diese ständigen Auseinandersetzungen zwischen kleinen und grossen NS-Potentaten kosteten viel Zeit und Energie und verschlangen beträchtliche Mittel. Auch das Reichsgebiet selbst war davon betroffen, als die Alliierten nach Deutschland vorrückten und niemand genau wusste, wer für den Schutz der Zivilbevölkerung zuständig war. Diesen Missstand gab es nicht nur auf der unteren, sondern selbst auf höchster Ebene: Ob Goebbels' Tagebuch, Himmlers Terminkalender oder Görings und Ribbentrops persönliche Notizbücher – überall zeigt sich, welches Mass an gegenseitiger Abneigung und verbissener Konkurrenz unter den NS-Führern herrschte, weil letztlich nichts klar geregelt war. Die einzige Möglichkeit, eine Entscheidung herbeizuführen, war ein Schiedsspruch des «Führers», was, zu heftigen Kämpfen um dessen Gunst

und um Zugang zu ihm führte und damit zu einer übermäßigen Machtfülle seiner von Martin Bormann geleiteten Parteikanzlei.

Historiker und Politologen haben diese merkwürdige Machtstruktur als «Polykratie» bezeichnet. In der Tat ist die Vielfalt der Macht- und Entscheidungsinstanzen charakteristisch für das Dritte Reich, ebenso der ständige Wettkampf. Der Befund ist zunächst überraschend: von «deutscher Härte» und «Ordnungssinn» keine Spur, noch weniger von der «totalitären» Logik der Einheit und Vertikalität.

Umso schwieriger ist die Deutung dieses Phänomens. Man kann dieses institutionelle Chaos als Folge einer geradezu fieberhaften Hast sehen: Tatsächlich wurden die Nationalsozialisten nicht müde zu erklären, dass Deutschland und die «germanische Rasse» viel zu viel Zeit verloren hätten, dass es einen Wettlauf gegen die Geschichte, gegen Dekadenz und Entartung zu bestehen gebe, dass es gelte, schnell zu handeln und viel zu tun; infolgedessen häuften sich spontane Initiativen, ohne dass man sich die Zeit für deren Koordinierung und Kontrolle nahm. Eine andere plausible Erklärung ist die auf allen Ebenen zu beobachtende Tendenz der Parteikader, sich persönlichen Einfluss als eine Art Lehen zu verschaffen – unter den unbeteiligten und listigen Blicken eines «schwachen Diktators» und gütigen Feudalherrn, der die individuellen Initiativen sich entwickeln lässt, um von Zeit zu Zeit eine Entscheidung zu seinen Gunsten zu treffen. Diese Deutung des nationalsozialistischen Machtgefüges im Sinne einer Feudalverwaltung ist durchaus interessant: Vom Gauleiter bis zum Minister verteidigte jeder seinen Einflussbereich und seine Zuständigkeiten mit Klauen und Zähnen, wobei es den Mächtigsten gelang, ihre eigenen Institutionen zu

schaffen, wie etwa Göring oder Rosenberg mit seinem «Einsatzstab Reichsleiter Rosenberg». Dieser wachte unter anderem über den systematischen Raub von Kunstwerken und Kulturgütern auf dem gesamten europäischen Kontinent, wobei er entsprechenden Aktivitäten der Reichskanzlei (für das «Führermuseum» in Linz), Görings (für seine Privatsammlung) und Himmlers (für das «Ahnenerbe» der SS) ins Gehege kam. Selbst bei Plünderung, Raub und Diebstahl herrschten bei den Nationalsozialisten Dauerchaos und Kampf jeder gegen jeden.

Man kann in dieser Konkurrenz parallel tätiger Organe, die auf gleichem Gebiet mit gleichen Aufgaben betraut waren, eine Form von spontanem und unbewusstem Verwaltungs-Darwinismus sehen. Wenn der Staat mit seiner starren Organisation, seiner Trägheit und seinen unumstößlichen Regeln sich als unfähig erweist, den biologischen und historischen Anforderungen der Zeit angemessen zu begegnen, dann können der ungebremste Wildwuchs von Einzelinitiativen und die Herausbildung einer Konkurrenz der Institutionen zu den schnellsten und radikalsten Lösungen führen. Auf die Schwerfälligkeit und die geregelten Abläufe des Staates folgten nach 1933 der Wettstreit der Ambitionen und das Buhlen um die Gunst des «Führers», die jeder dadurch zu erlangen glaubte, dass er dessen Worte und Ideen auf die radikalst mögliche Weise auslegte.

Die Geschichte der antijüdischen Politik des Dritten Reichs kann zweifellos in diesem Licht gesehen werden. Berüchtigte Parolen wie «Juden raus!» zeigen, dass die Handlungsprinzipien zugleich entschlossen und vage waren; es waren lokale Initiativen übereifriger Gauleiter oder Massnahmen beflissener Kommissionen und Behörden, die zu den härtesten Entscheidungen

führten – zur grössten Zufriedenheit der Reichskanzlei. Das Beispiel der «Reichskristallnacht» macht dies deutlich: Am Abend des 9. November 1938 überrumpelte Goebbels alle, als er infolge des Attentats auf einen Legationssekretär der deutschen Botschaft in Paris Repressalien gegen die deutschen Juden anordnete. Damit kam er den Wünschen von SA-Ortsgruppen entgegen, die nur darauf warteten, Aktionen durchzuführen, fand Hitlers Gefallen und nötigte Himmler und Heydrich, seine Entscheidung mitzutragen. Von 1941 an war es die Schoah, die im Zeichen dieses Verwaltungs-Darwinismus stand: Lokale, wiederum konkurrierende Initiativen fanden die Billigung der Machtzentrale – in einer Logik kumulativer Radikalisierung, die aus der Sicht Hitlers, Himmlers, Goebbels' und anderer wie Robert Ley, Chef der «Deutschen Arbeitsfront» und besessener Antisemit, grundsätzlich zu begrüßen war.

Ian Kershaw verweist auf die Maxime eines hochrangigen Beamten jener Zeit, Werner Willikens, Abteilungsleiter des Reichsamtes für Agrarpolitik der NSDAP, der 1934 in einer Rede davon sprach, «dem Führer entgegenzuarbeiten», um dessen mutmassliche Wünsche vorausseilend zu erfüllen. Durch ihren Verwaltungs-Darwinismus wurde die Polykratie geradezu systemisch und zu einem besonders wichtigen, letztlich folgerichtigen Teil der nationalsozialistischen «Weltanschauung», der zufolge das Leben ein ständiger Kampf sei und die Welt Schauplatz des Krieges zwischen «Rassen» ebenso wie zwischen Institutionen und Leitungsbehörden.

Tatsächlich haben sich Juristen und hohe Beamte, deren Steckenpferd Organisationsfragen waren, gedanklich mit der Polykratie befasst: Deren Funktionsweise war durch juristische und administrative Überlegungen theoretisch unterfüttert worden, die

einer ganz anderen Idee des Staates das Wort redeten – seiner Abwertung und Reduzierung auf die Rolle einer beliebigen Behörde, ja letztlich seinem vollständigen Verschwinden. Aus dieser Abwertung des Staates machten die Nationalsozialisten keinen Hehl. Aus der höchsten Instanz, dem Souverän, wurde ein Mittel zum Zweck, in diesem Fall zu einem biologischen Zweck: Er wurde der «Rasse» untergeordnet, der er als Instrument zu dienen hatte. Die einzige wirklich bleibende Instanz (im Sinne des lateinischen *stare*), die einzige Daseinsform, die ein Anrecht habe, sich zu erhalten und bis in alle Ewigkeit fortzudauern, sei nicht der Staat, dieses von den Juden geschaffene Gebilde, sondern die Rasse, diese unverbrüchliche biologische Realität.

Diese Herabsetzung des Staates ging einher mit vernichtenden Urteilen über seinen Ursprung und seine Funktion, aber auch mit feindseligen Kommentaren und Aktivitäten hinsichtlich des Pflichtbewusstseins von Staatsbeamten, die an ihren Vorschriften klebten, die unfähig seien, «Initiativen» zu ergreifen, und sich völlig unempfindlich zeigten gegenüber den Anforderungen des Tages. In juristischer Hinsicht schuf man Klarheit: Um nicht von Richtern und deren unterstellter Nachgiebigkeit abhängig zu sein, erklärte die NS-»Bewegung« den permanenten Notstand beziehungsweise Ausnahmezustand und erteilte mittels der Verordnungen vom Februar 1933 der Polizei weitestreichende Befugnisse zur politischen Unterdrückung. Wurde jemand freigesprochen und entging damit der Gefängnisstrafe, konnte er von der Polizei ohne richterliche Kontrolle in ein Konzentrationslager gesperrt werden. Am 26. April 1942 ermächtigte der Reichstag den «Führer und Reichskanzler», jeden Beamten, auch Rich-

ter, zu entlassen, dessen Handlungen und Entscheidungen nicht mit den historischen und biologischen Notwendigkeiten übereinstimmen: Ein allzu gewissenhafter Beamter, der gewillt war, die Verfahrensregeln einzuhalten, oder ein Richter, der zu wenige Todesstrafen verhängte, konnte also ohne jede Möglichkeit, dagegen Einspruch zu erheben, seines Amtes enthoben werden.

Der Staat und die Staatsdiener verloren im Dritten Reich ihre herausgehobene Autorität. Degradiert zu einer politischen Entscheidungsinstanz wie jede andere, konkurrierte der Staat – man muss es wiederholen – mit einer Vielzahl von Ad-foc-Behörden, deren Status dem entsprach, was man seit dem 19. Jahrhundert Agenturen nannte, also Organen, die mit einer bestimmten Aufgabe betraut und mit einem entsprechenden Budget ausgestattet waren – und wieder aufgelöst wurden, sobald die Aufgabe erfüllt war. Solche Organe schossen nach 1933 wie Pilze aus dem Boden, insbesondere zur Erfüllung von mit den Kriegsplänen verbundenen Aufgaben. Beispielsweise die 1936 geschaffene Vierjahresplanbehörde, deren Existenz über das Jahr 1940 hinaus verlängert wurde, oder die «Organisation Todt», 1938 vom Ingenieur Fritz Todt ins Leben gerufen, um die zahlreichen Projekte und Grossbaustellen des Reichs voranzutreiben, von den «Stalag»-Baracken für Kriegsgefangene bis zum «Atlantikwall». Ebenfalls zu nennen ist hier das «Reichskommissariat für die Festigung deutschen Volkstums» (RKF), das 1939 geschaffen und Himmler anvertraut wurde. Unter der tatsächlichen Leitung von Konrad Meyer, Professor für «Ackerbau und Landbaupolitik» an der Berliner Universität, hatte es die Aufgabe, einen allgemeinen Besiedlungsplan für die Ostgebiete auszuarbeiten, was darauf

hinauslief, den «Generalplan Ost» zwischen 1940 und 1943 mehrfach den Erfordernissen anzupassen.

Das Ausufern solcher Organe, die in die Dutzende gingen, wirft Fragen auf. Gewiss gingen die Überlegungen der Verwaltungsjuristen hinsichtlich derartiger Behörden in Deutschland wie in Frankreich auf das 19. Jahrhundert zurück, als man nach einer Antwort auf die spezifischen technischen Herausforderungen des Industriezeitalters suchte und Institutionen schuf, die nicht im eigentlichen Sinne staatliche Dienstleistungen waren. Doch stellte die Schaffung solcher Behörden im 19. Jahrhundert nicht die Autorität, ja die Existenz des Staates in Frage; genau das aber geschah zweifellos durch deren enorme Vermehrung während des Dritten Reichs.

Einer der in diesen Fragen engagiertesten Juristen des Dritten Reichs war Reinhard Höhn, der sich als Staatsrechtler in der grossen Tradition dieses Fachgebiets auch sehr für Geschichte und Soziologie interessierte. Zunächst dem engeren Umfeld Carl Schmitts zugehörig, um dessen Gunst er beharrlich warb, ohne von dieser Koryphäe des deutschen Staats- und Verfassungsrechts die erwartete intellektuelle Anerkennung zu erhalten, setzte er sich mit seiner 1934 erschienenen Schrift *Die Wandlung im staatsrechtlichen Denken*<sup>40</sup> radikal von diesem ab, indem er den Staatsbegriff historisch dekonstruierte und rechtlich aushöhlte, um seinen unzeitgemässen Charakter zu beweisen. Die Staatsidee, so Höhn, sei fest verbunden mit der Herrschaft souveräner Fürsten der Neuzeit, aufgekommen zunächst im Italien der Renaissance, dann zu voller Entfaltung gelangt im Frankreich Richelieus und Ludwigs XIV. Im längst vergangenen Zeitalter des Individuums mit seinen Fürsten und starken politischen

Persönlichkeiten essenziell, sei der Staat inzwischen, im Zeitalter der «Volksgemeinschaft», nicht mehr relevant.

Von Macht und Herrschaft besessen, hätten sich die italienischen Potentaten und dann die absolutistischen Könige Frankreichs mit dem Staat ein Instrument der Herrschaftssicherung geschaffen. Die Rechtstheorie habe dies verschleiert und den Eindruck erweckt, der Staat sei etwas ganz anderes als ein Herrschaftsinstrument, nämlich eine «unsichtbare Persönlichkeit», eine immerwährende Instanz der Souveränität, während er Höhn zufolge nichts anderes war als ein «Apparat» zur Machterhaltung. Unter den Bedingungen der gerade stattfindenden «Nationalen Revolution» sei es durchaus zweckmässig, sich des Staates, dieses «Behörden- und Beamtenapparat [es]»<sup>41</sup> zu bedienen, aber immer im Bewusstsein, was der Staat sei und was er nicht oder nicht mehr sei: «Er dient jetzt nicht mehr dem souveränen Fürsten oder irgendeinem undefinierbaren ‚Gesamtinteresse‘, sondern dem Volk in Volksgemeinschaft.»<sup>42</sup> Genau auf diese Weise würden die Nationalsozialisten verfahren: «Die Bewegung hat sich des Staates bemächtigt und stellt ihm in der Hand des Führers neue Aufgaben.»<sup>43</sup>

In einem Kapitel der mit zwei weiteren Autoren 1938 herausgegebenen *Grundfragen der Rechtsauffassung*<sup>44</sup> vollendet Höhn seine Neudefinition des Staates: «[D]er im 19. Jahrhundert souverän gedachte Staat [erscheint] nicht mehr als oberste politische Einheit, er ist vielmehr beschränkt auf die Erfüllung von Aufgaben im Dienste der Volksgemeinschaft, die ihm von der Führung gestellt werden. In diesem Sinne ist er nur noch Mittel, das eingesetzt wird und seine Ziele und seine Tätigkeit weitgehend vorgezeichnet erhält. Als Mittel kann der Staat aber für die staats-

rechtliche Betrachtung nicht mehr als souverän angesehen werden.»<sup>45</sup>

Dieser Bedeutungsverlust des Staates erstaunt. Hatte er einst den Rang einer erhabenen und verehrungswürdigen Instanz, insbesondere in Preussen und in Deutschland, wo der Kult um den öffentlichen Dienst und das Beamtenwesen ebenso wie um den Militärdienst vor 1933 eine tiefernste Sache war, so wurde er jetzt darauf reduziert, ein Mittel der Machtausübung unter anderen zu sein. Bezeichnenderweise erscheint die «Führung» als vom Staat getrennt und unabhängig – nicht mehr als Macht im Sinne der politischen Lenkung des Staates, sondern als Instanz der Befehlsgebung, der Leitung oder des Managements der Volksgemeinschaft, die dem Staat diese oder jene Aufgabe zuweist, wie sie es auch bei anderen Instanzen, Organen oder Behörden tut. Als späte Institution, die durch die Christianisierung der germanischen Völker und die Vorherrschaft von Christentum und spätromischem Recht importiert wurde, sei der Staat, so Höhn, gleichsam die Antithese zur germanischen Freiheit und deren ungehinderter Ausbreitung; dies umso mehr, seit das absolutistische Projekt der Fürsten sich seiner als Instrument der Legitimierung der souveränen Macht des Königs bedient habe.

Nach 1945 änderte Höhn seine Auffassung und seine Lehre in keiner Weise: Er war und blieb ein Gegner des Staates. In einem 1970 veröffentlichten Buch beklagt er: «Die Souveränität [des absoluten Staates] durchbricht die feudalen und ständischen Bindungen. Aus der gegenseitigen Treueverpflichtung [die im Mittelalter gegolten habe] wird ein einseitiges Gehorsamsverhältnis, aus den Gefolgsleuten des Lehnsstaates und den Angehörigen der ständischen Korporationen im Ständestaat werden

die Untertanen des absoluten Staates.»<sup>46</sup> Diesen war es verboten, gegenüber dem Fürsten, der Verkörperung der Souveränität, zu «raisonnieren». Höhn lässt keine Gelegenheit aus, seine Argumentation mit dem berühmten, Ludwig XIV. zugeschriebenen Satz «L'État, c'est moi» zu illustrieren.<sup>47</sup> Alles, was in der Armee, der Verwaltung oder der Gesellschaft eines solchen Staates passiere, müsse zuvor befohlen worden sein,<sup>48</sup> behauptet er, der als guter Jurist Nominalist war und Begriff («Absolutismus») und Sache, Diskurs und Praxis in eins setzte. Für ihn ist klar: Eine solche «Maschinerie des Dienstes und der Schlachtordnung» funktioniert nicht aufgrund von Zugehörigkeit, Einverständnis oder Begeisterung, sondern allein aus Angst vor Strafe.<sup>49</sup> So wird die lange Geschichte von Autorität und Unterwerfung mit der Geschichte des Staates gleichgesetzt.

Diese Zeiten aber endeten mit dem Dritten Reich – und kehrten auch nach 1945 nicht zurück; jetzt galt es, eine Art von Menschenführung zu entwickeln und ins Werk zu setzen, die dem Geist des 20. Jahrhunderts ebenso entsprach wie dem germanischen Wesen – von Natur aus frei.

## Kapitel III

### Die «germanische Freiheit»

Dass die Nationalsozialisten den Begriff des Staates, ja dessen Existenz ablehnten und leugneten, mag erstaunen, denn es versteht sich von selbst, dass ein totalitäres System allem Anschein nach einen «totalitären Staat» voraussetzt. Nun war der Staat aber für all die Denker, Ideologen, Theoretiker und militanten Intellektuellen, die zur NS-Bewegung gehörten, nicht nur nutzlos, sondern schädlich, ja verhängnisvoll. Einmal mehr, wie eigentlich in allem, standen die Nationalsozialisten in der Tradition und Nachfolge des Sozialdarwinismus, des Rassismus und der Eugenik, dieser drei ideologischen Strömungen aus der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts, deren Zusammenwirken für einen Teil der Menschheit verheerende Auswirkungen hatte – für diejenigen, die man als Versager und «erblich Belastete» ansah und deren Leben als «lebensunwert» galt.

Vom Sozialdarwinismus, der auf die ultraliberalen Ideen des englischen Soziologen Herbert Spencer zurückgeht, übernahmen die Nationalsozialisten die Vorstellung, dass der Staat den Gesetzen und der Logik der Natur zuwiderhandele, ja diese ganz und gar unwirksam mache. Jeder wisse doch, dass die Natur alles, was nicht lebensfähig ist, verkümmern oder sterben lässt. Doch in Deutschland habe der Staat durch die Umverteilung von Reichtum und die frühe Einführung eines Sozialversicherungssystems das Überleben derer gesichert, die nicht lebensfähig

seien. Entgegen der unerbittlichen und gesunden «natürlichen Auslese», deren Übertragung auf die Lebenswelt der Menschen die «soziale Auslese» sei, habe der Staat eine kontra- oder anti-selektive Rolle eingenommen, die den Kranken und Behinderten zugutekomme, kurz: den Ungesunden auf Kosten der Gesunden. Seit den 1880er-Jahren habe Bismarck unter dem Einfluss der Gerechtigkeitsideen protestantischer Pietisten, aber auch der Sozialisten, deren Wählerbasis er auszutrocknen gedachte, in Deutschland eine hochproblematische Sozialgesetzgebung eingeführt; der Arbeitslose, dieser berufsmässige Müssiggänger, sei in seinem Laster noch bestärkt worden, anstatt ihn seinem Schicksal zu überlassen, nämlich einer befreienden Not, die ihm schon beibringen würde, zu leben und zu arbeiten.

Was die «Erbkranken» betreffe, so seien sie durch eine Gesetzgebung geschützt, die entgegen jeglicher wissenschaftlichen Erkenntnis ihr Überleben, ihre Entfaltung und ihre Vermehrung erlaube, ja erzwingt. Während die gesunden und fleissigen deutschen Familien in Elendsquartieren lebten, würden es sich «Mongoloide», Querschnittsgelähmte oder Menschen mit Wasserkopf in luxuriösen Spitälern gut gehen lassen, die zwar oftmals durch private Wohltätigkeit finanziert, aber durch eine widernatürliche, kontraselektive Gesetzgebung des Staates ermöglicht würden. Bei diesem Thema war die NS-Propaganda nicht zu bremsen. Was dem Tod geweiht sei, müsse sterben, posaunten die Sozialdarwinisten und ihre NS-Schüler – das galt sowohl für die, deren Tätigkeit nicht ertragfähig war, als auch für all diejenigen, die geistig und körperlich «nicht leistungsfähig» waren.

Unglücklicherweise sei es der Staat, dieses künstliche Gebilde, der die Tinte der Gesetzestexte höher bewerte als das Blut der Rasse, das Künstliche höher als die Natur; indem er das

Überleben und die Vermehrung der Schwachen, Nutzlosen und Versager verlange, begünstige er die Bildung eines Krebsgeschwürs, das letztlich fatal sei für den «Volkskörper» – diese organistische Metapher, mit der die «Volksgemeinschaft» gemeint ist und die tatsächlich so wörtlich verstanden wurde, dass von Metapher keine Rede mehr sein kann.

Verderblich, ja verhängnisvoll sei der Staat umso mehr, als er eine diebische Freude daran zu haben scheine, die Lebenskräfte des deutschen Volkes durch bürokratische Vorschriften zu behindern, ja zu ersticken – ins Werk gesetzt von all den kleinkarierten, visionslosen Beamten und unterwürfigen Eunuchen, die den öffentlichen Dienst bevölkerten; dieser Reglementierungswahn, diese bürokratische Seuche hemmten den Blutkreislauf und die lebendigen Kräfte der «germanischen Rasse», anstatt sie zu beleben und zur Entfaltung zu bringen. Unter solchen Umständen seien ein Blutstau unausweichlich und der Tod gewiss, würde es nicht zu einer heilsamen Umkehr kommen. Die dauernden Appelle an die «Vereinfachung» der Regeln und Normen, die nicht enden wollende Verdammung jedweder «bürokratischen Geisteshaltung», die brutale Blossstellung von Beamten und Richtern, die immer noch so boshaft seien, die Gesetze anzuwenden – all das geht auf das sozialdarwinistische Erbe zurück und auf das Wunschbild einer Befreiung des «germanischen Wesens», das immer noch gefesselt sei durch die von Juden formulierten und erlassenen Gesetze. Im Innern sei der Staat also derjenige, der die «germanische Rasse» behindert und unterdrückt, der durch seinen statischen Charakter die Dynamik des Lebens verleugne; allgemein, ja universell gesehen ignoriere er das Besondere, die «rassische Identität»; als Kunstprodukt leugne er die

Natur. Kurzum: Er sei das Tote, das nach dem Lebendigen greift.

Auch ohne alle diese negativen Eigenschaften galt der Staat als ganz und gar nutzlos. Die «germanische Rasse» könne sich ihrem Instinkt folgend selbst regieren, gemäss dem Naturgesetz (fortpflanzen, kämpfen, herrschen), dem einzigen *Recht*, das zähle; sie habe es gar nicht nötig, von einer transzendenten Institution kontrolliert zu werden, die den bürgerlichen Frieden garantiert und über die Einhaltung der Regeln wacht. Wo immer «rassisch reine» Menschen mit «gesundem Volksempfinden» die natürliche Ordnung anerkennen, herrsche Frieden, würden Kinder geboren und sei für das Wohl aller gesorgt. Zivil- und Strafrecht seien überflüssig, solange die öffentliche Ordnung auf einer gegebenen Harmonie zwischen den germanischen Körpern, Herzen und Seelen beruhe. Jeder «rassisch gesunde» Mensch könne gar nicht anders, als Nationalsozialist zu sein und den Befehlen des «Führers» zuzustimmen, die ja im Grunde die Gebote des Lebens selbst seien. Die «Rassengemeinschaft» sei zwangsläufig eine Gemeinschaft des Körpers und des Geistes. In solch einer heilen Welt sei der Staat als Garant des Gemeinwohls vollkommen überflüssig. Die Individuen verhielten sich ganz selbstverständlich als zugehörige Mitglieder des «Volkskörpers», seien sie doch gemeinsamen Blutes und gemeinsamer Gesinnung. Der staatliche Leviathan, dieses ungelenke Monstrum, könne und müsse ersetzt werden durch Agenturen, die ebenfalls, genau wie die Individuen, in einer naturgegebenen Harmonie agieren, die sie zu rascher Entscheidung und flexibler Erledigung befähigt.

Auch in den Aussenbeziehungen erweist sich der Staat in dieser Lesart als ganz und gar überflüssig. Dabei galt er doch seit

dem 17. Jahrhundert, seit der Westfälische Friede 1648 eine neue internationale Ordnung schuf, nicht nur als Garant des Friedens, sondern auch als Instanz der Souveränität gegenüber anderen Staaten; doch in der nationalsozialistischen Vorstellung, die von Begriffen wie «Lebensraum», «Arterhaltung» und «Rasse» geprägt war, hatte er auch hier keine Existenzberechtigung mehr, im Gegenteil. Die internationale Ordnung sei dem Untergang geweiht, weil es keine Nationen mehr gebe, nur noch «Rassen». Nach diesem biologistischen Weltbild war eine «überlegene Rasse» dazu berufen, andere Rassen durch Vernichtung oder Versklavung, zumindest aber durch Ausbeutung zu beherrschen. Begriffe wie «internationales Recht», «internationale Ordnung», «Nation» oder «Staat» hätten keine Bedeutung mehr und würden schon bald verschwinden. Die Tage des Völkerbunds, der internationalen Diplomatie und der Nationalstaaten seien gezählt, das Zeitalter des «Grossraums», von dem Stuckart, Best, Höhn und deren Gesinnungsgenossen träumten, stehe bevor.

Der reinen NS-Lehre zufolge blieben dem Staat nur noch wenige Jahrzehnte bis zu seinem Absterben; diese Übergangsphase werde durch Krieg und die allmähliche Durchsetzung der einzigen Ordnung geprägt sein, die zähle: die natürliche, rassenbiologische Ordnung des der Ernährung der «germanischen Rasse» dienenden «Lebensraums». Was die äussere Ordnung betreffe, so werde sie letztlich in der inneren aufgehen, denn der Lebensraum der «germanischen Rasse» sei auf kontinentale Masse auszudehnen, wobei der Fortbestand eines deutschen Staates dazu diene, die anderen Nationalstaaten Europas in die Irre zu führen und den Austausch sowie die Beziehungen mit ihnen zu regeln, bevor sie dann im «Grossraum» des Reiches, auch «Grossraum

Kontinentaleuropa»<sup>50</sup> genannt, aufgehen würden, also bevor das Zeitalter der NS-Herrschaft anbreche. Der Begriff «Reich» meint keineswegs «Staat», er impliziert nicht einmal dessen Existenz: Im Verständnis der Nationalsozialisten verwies «Reich» auf die mittelalterliche und religiöse Bedeutung von *regnum* – Herrschaft, Ära, Einflussgebiet – anstelle der rechtlich-institutionellen Bedeutung, die den Begriff in der Neuzeit mit der Institution des Staates verknüpft hat.

Im gleichen Masse, wie der Staat auf der internationalen Bühne zum Verschwinden verdammt war, galt es, ihn auch innerhalb des Reiches Schritt für Schritt zu entmachten zugunsten immer neuer Agenturen, die ihre hoheitlichen Aufgaben in «dynamischer» und «unbürokratischer» Weise wahrnehmen würden. Während dieser notwendigen Machtverlagerung könne der Staat noch erlitten und geduldet werden, vorausgesetzt, er stellt sich in den Dienst der Selektion. In den ihm verbleibenden Jahrzehnten habe er nur dann ein Lebensrecht, wenn er die Natur nicht mehr behindere, sondern sie gewähren lasse. Habe er sich bisher als Beschützer der Schwachen und Kranken gegen die natürliche Selektion gestellt, müsse er nunmehr ausschliesslich und kompromisslos der Natur zu Diensten sein, und zwar durch eine vorbeugende eugenische Gesetzgebung (Sterilisierung «Erbkranker», «Asozialer», «Arbeitsscheuer» und sonstiger «Abartiger»), aber auch durch eine mörderische Praxis (Vergasung sowie Euthanasie durch Giftspritzen, angewendet auf «Unproduktive», «Arbeitsunwillige» und «Arbeitsunfähige»). Als Werkzeug der Natur sei es Aufgabe des Staates, *sterben zu lassen*, besser noch *zu töten*, um die natürlichen Prozesse zu ermöglichen, ja zu beschleunigen – denn zum unumstösslichen Natur-

gesetz gebe es keine Alternative. Somit habe sich der Wohlfahrtsstaat unverzüglich der biologischen Notwendigkeit zu unterwerfen.

Und wie verhielt es sich mit dem «Nachtwächterstaat»? Die Liberalen des 19. Jahrhunderts hatten kein Problem mit dem staatlichen Gewaltmonopol und anderen hoheitlichen Aufgaben des Staates wie dem Notenprivileg und dem Kriegsmonopol; diese gewährleisteten eine Ordnung und Stabilität, die für die Ausübung der individuellen Freiheiten und das Funktionieren des freien Handels unverzichtbar waren. Doch in der Welt der Nationalsozialisten hatte auch dieses Staatsmodell keine Zukunft; denn die spontane Harmonie einer «rassisch homogenen und reinen Gemeinschaft» mache jegliche Kriminalität *von Natur aus* unmöglich. Welches gesunde Mitglied der «Volksgemeinschaft» würde auf die Idee kommen, einer älteren Dame die Handtasche zu stehlen oder eine Bank zu überfallen? Die nach dem «Endsieg» der SS zgedachte Rolle war dann auch eher militärischer als polizeilicher Art: Veteranen und aktive Einheiten würden das «Grenzland» des Reichs am Fusse des Urals bewachen, um die «asiatischen» und «mongoliden Elemente» in Schach zu halten und an Raubzügen auf germanischem Boden zu hindern.

Innerhalb der «Volksgemeinschaft» würde sich die Ordnung quasi spontan und von selbst herstellen, und den wenigen übermütigen Verstößen gegen sie aus abendlicher Feierlaune heraus würde seitens der lokalen Parteikader mit väterlichem Grossmut begegnet; schlimmstenfalls müsse man diese mit einer heilsamen Prügelstrafe ahnden, vollzogen von Mitgliedern der Hitlerjugend oder der SA. Zuvor aber würden fünfzehn bis zwanzig Jahre konsequenter Eugenik, polizeilicher Vorbeugung und Krieg jedwede kriminelle Neigung zunichtemachen – unter der Führung der

Partei, ihrer Organisationen und Gliederungen, als da wären SA, SS, Hitlerjugend, Bund deutscher Mädel, Nationalsozialistische Volkswohlfahrt, NS-Kraftfahrkorps, Zentraldienststelle T4 usw.; nicht jedoch unter Führung des dem Untergang geweihten Nachtwächterstaates, der gelähmt war von seinem antiquierten Berufsethos des öffentlichen Dienstes und taub gegenüber den dringenden Erfordernissen der Biologie. Sich aus der Umklammerung des Staates zu lösen, die Herrschaft der Natur sicherzustellen, dem «Gesetz des Blutes» Geltung zu verschaffen, Initiativen zu entfalten, die zwangsläufig gute und lebendige Energien freisetzen – das waren die Voraussetzungen für den uneingeschränkten Durchbruch der «germanischen Freiheit».

Die «germanische Freiheit» ist ein alter ethnonationalistischer Topos, dessen sich sowohl Deutsche als auch Nicht-Deutsche bedienten; das von dichten Wäldern geprägte Germanentum kannte niemals Despotismus oder Diktatur, wie es Tacitus in seiner *Germania* bezeugt hat: Der römische Historiker aus dem 1. Jahrhundert, der das wilde Germanien nur vom Hörensagen kannte, berichtet, dass die germanischen Stämme während ihrer «Thing» genannten Versammlungen sich durch Diskussion und gemeinsame Entscheidung selbst regierten. Thing ist ein ebenso archaischer Begriff wie die «Thingstätten» des Dritten Reichs, diese Freilichtbühnen nach griechischem Vorbild, von denen nach 1933 Dutzende erbaut und in denen nach antiker Tradition chorische Theaterstücke aufgeführt wurden.

Auf die «Freiheit der Wälder» beriefen sich all jene, die sich seit Beginn der Neuzeit der absolutistischen Macht der Fürsten entgegenstellten – etwa Boulainvilliers im 17. oder Montesquieu im 18. Jahrhundert. Als Preussen nach der Niederlage von 1806 von den Franzosen besetzt wurde, hob auch Johann Gottlieb

Fichte in seinen *Reden an die deutsche Nation* diese ebenso ursprüngliche wie essenzielle Freiheit hervor: Während das französische Volk eine Mischung aus germanischen, römischen und gallischen Elementen sei, seien allein die Deutschen sich über die Jahrhunderte hinweg treu geblieben, würden eine «ursprüngliche Sprache» sprechen und seien in ihrem Wesen frei; die Franzosen dagegen seien lediglich Untertanen des Tyrannen Napoleon, dieses wahren Nachfolgers der römischen Cäsaren, der Päpste und der absolutistischen Könige.

War er frei, der germanische Mensch? Die Geschichte scheint auf etwas ganz anderes hinzudeuten: dass nämlich vom unumschränkt waltenden Drill in der preussischen Armee bis zum Militarismus der wilhelminischen Gesellschaft in Deutschland überall Zwang und Strafe geherrscht haben. Das sei ganz und gar normal und absolut erklärbar, bemerkte SS-Chef Heinrich Himmler in einem Text über die deutsche Polizei, den er gemeinsam mit seinen Getreuen, den Juristen Werner Best und Reinhard Höhn, 1936 veröffentlichte. Für den angehenden Chef der «Deutschen Polizei», die soeben auf Reichsebene vereinigt worden war, verlief die deutsche Geschichte dermassen hart und unruhig, war das deutsche Volk so sehr Opfer einer Welt von Feinden – die jederzeit bereit waren, sich auf es zu stürzen, wogegen es aufgrund seiner heillosen Zersplitterung sich nicht zu verteidigen gewusst habe –, dass Deutschland seit dem Mittelalter nicht imstande gewesen sei, einen anderen Menschentypus hervorzubringen als den des Soldaten und des Beamten – roh und brutal und aufgrund seiner Härte allein dazu befähigt, die allzu ungehorsamen Germanen zu disziplinieren. Mit Himmlers Worten:

«Wir Deutsche müssen uns darüber klar sein, dass wir nicht den selbstsicheren Kavalier und Gentleman anderer Staaten germanischer Art haben, die eine glückliche, in natürlichem Flusse und ohne grosse Zäsuren ablaufende Geschichte ihres Volkes erleben konnten. Diese Typen konnten wir Deutsche nicht entwickeln. Dazu braucht man Jahrhunderte, in denen man nicht gestört wird. [...]. Wir Deutsche sind deswegen ins Reglementieren hineingekommen und haben im Reglementieren uns in stur vorgeschriebener Ordnung und Disziplin die beiden Typen des Beamten und Soldaten entwickelt.»<sup>51</sup>

Zum Glück habe sich 1933 alles zum Besseren gewendet. Die Jahrhunderte der Teilung und Schwäche seien in dem Moment vorüber gewesen, in dem Hitler durch die Gnade der «Vorsehung» an die Macht gelangte. In jeglicher Hinsicht biete der Machtantritt des nationalsozialistischen Regimes dem germanischen Menschen eine historische Gelegenheit, zu Frieden, Wohlstand, Einheit und Harmonie zu gelangen, und erlaube ihm, seiner Natur gemäss zu leben – stolz und frei.

Reinhard Höhn stiess in das gleiche Horn, als er sich in seinen Schriften zum kritischen Historiker des Staates, ja zu dessen Zerstörer aufschwang: Der Staat sei im Wesentlichen ein Produkt der Neuzeit, entstanden zu einer Zeit, als die vorherrschende Auffassung von Macht dem regierenden Fürsten den Untertan gegenüberstellte – etwa in den Worten Jean Bodins, den Höhn im Original zitiert: «L'un est Prince, l'autre est sujet; l'un est seigneur, l'autre est serviteur.»<sup>52</sup> Höhn sieht hierin den Triumph des rechtlichen Individualismus: Der Fürst als Individuum herrscht in absolutistischer Manier über die Gesamtheit unterworfenen Individuen, die Untertanen, während der Staat der

Rechtstheorie zufolge als «juristische Person»<sup>53</sup> angesehen wird, also ebenfalls als Individuum. Das Individuum als neue Grundlage des privaten wie öffentlichen Rechts tritt an die Stelle der «Gemeinschaft», die zuvor, so argumentieren Höhn und viele seiner Kollegen, die eigentliche Realität der Deutschen gewesen sei, ob in der Familie, der religiösen Gemeinde oder der Zunft; jeder Zusammenschluss von Menschen beruhe auf natürlicher Notwendigkeit und auf Ganzheit, nicht auf Teilung. Der traditionelle «germanische Staat», der ein «System von Gemeinschaften»<sup>54</sup> gewesen sei und weder einen absolutistischen Fürsten noch einen Despoten gekannt habe, ob aufgeklärt oder nicht, stehe somit im Gegensatz zum Fürstenstaat des Absolutismus. Diese glückliche Epoche sei in der Neuzeit zweifellos an ihr Ende gelangt, und zwar in dem Moment, als das desaströse französische Modell eines zentralisierten, bürokratisierten, starren Staates sich infolge des Glanzes, des Prestiges und der Siege Ludwigs XIV., dieses absolutistischen Monsters und Meisters des Despotismus, auf germanischem Boden ausgebreitet habe.

Gegen diese Entfremdung und Verfälschung des deutschen Wesens und Lebens schlugen die mit der SS aufs Engste verbundenen Juristen die Rückkehr zum Ursprungszustand der deutschen Gemeinschaft vor, deren authentischster Ausdruck im Mittelalter zu finden sei, bevor die neuzeitliche Politik Frankreichs, verstärkt durch die Bestrebungen der Kirche und die Einführung des Römischen Rechts, diesem ursprünglichen Paradies ein Ende bereitere. Doch nun beende die nationalsozialistische «Volksgemeinschaft» die Herrschaft des Individuums – des fürstlichen Individuums, der «juristischen Staatsperson», aber auch des egoistischen und einzelgängerischen bürgerlichen Individuums. Die-

se Rückkehr zu einer an der Gemeinschaft orientierten Rechtsauffassung und zum in der Gemeinschaft verwurzelten germanischen Menschen sei das Unterpfand der Freiheit des Einzelnen. «Das Prinzip der Gemeinschaft», so Höhn, «steht in schärfstem Gegensatz zum individualistischen Prinzip des souveränen Fürstenstaates.»<sup>55</sup>

«Führen» sei Aufgabe des «Führers», und Hitler habe diese Aufgabe aus dem einfachen Grund zu erfüllen vermocht, dass er, aus der Mitte des Volkes kommend und die Gesetze der Natur und der Geschichte verstehend, in der Lage war zu entscheiden, was das deutsche Volk – zumeist ohne es zu wissen – wirklich wolle: «Adolf Hitler ist kein souveräner Herrscher, er ist Führer und kann als solcher keine Untertanen, sondern nur Gefolgsleute haben. Der Staat ist nicht mehr juristische Person, tritt also nicht mehr an die Stelle des Herrschers, er erfüllt vielmehr in der Hand des Führers Zwecke der Volksgemeinschaft.»<sup>56</sup> An die Stelle des alten, aus der Zeit des Absolutismus stammenden Gegensatzes zwischen Fürst und Untertan trete nun das Begriffspaar «Führer-Genosse», das unvereinbar sei mit einer politischen Herr-Knecht-Beziehung. Wenn der «Führer» entschieden habe, dann habe sich in ihm «der Wille der Gemeinschaft gebildet. [...] Dabei ist er kein Diktator, sondern das, was er beschliesst, ist entstanden aus Gemeinschaftsgeist.»<sup>57</sup> Und was im Bereich der Politik Gültigkeit habe (gegenüber den Bürgern), das gelte auch in der Verwaltung (gegenüber den Beamten) und in der Wirtschaft (gegenüber den Beschäftigten).

Da es mit der «nationalen Revolution» von 1933 gelungen sei, den Gemeinschaftssinn machtvoll wiederzubeleben, habe der germanische Mensch seine Freiheit in allen Bereichen seines Le-

bens und Tuns wiedererlangt: Er ist nicht mehr der abstrakten Strenge einer Regierung unterworfen, dieser Hinterlassenschaft der Fürstenzeit, sondern er wird dank der Entscheidung des «Führers», der seinen Willen zum Ausdruck bringt, zum vollwertigen Teil der Volkssouveränität: «Wo man auf der Volksgemeinschaft aufbaut, da wird nicht mehr regiert, sondern geführt.»<sup>58</sup>

Was das für die Wirtschaft bedeutete, wird in dem 1937 unter der Regie von Veit Harlan gedrehten Film «Der Herrscher» deutlich,<sup>59</sup> in dem Emil Jannings den alternden Chef der Clausen-Werke spielt. Dieser Vorzeige-Chef, der sich hochgearbeitet hat, ist ein wahrer Führer und entscheidet sich am Ende des Films, die Clausen-Werke der «Volksgemeinschaft» zu vermachen. Sein Nachfolger wird ein Arbeiter aus seinem Betrieb und nicht ein Mitglied seiner Familie, die sich bereichern will und gierig auf seinen Tod wartet, um sich wie gefräßige Aasgeier über das Erbe herzumachen. In den Clausen-Werken werden die Menschen *geführt* und sind deshalb frei, denn sie dienen dem Interesse der «Betriebsgemeinschaft», die ihrerseits der «Volksgemeinschaft» dient – so stellt es Matthias Clausen in mehreren plakativen Monologen dar, die aus der eminent politischen Feder der Drehbuchautorin Thea von Harbou stammen, der vormaligen Ehefrau von Fritz Lang, die im Gegensatz zu ihrem Mann Deutschland nicht verlassen hatte.

Die fiktiven Clausen-Werke sind der Inbegriff dessen, was man im Dritten Reich «Betriebsgemeinschaft» nannte – die Gemeinschaft von Betriebsleitern und Beschäftigten im Herzen des Unternehmens. Was die Volksgemeinschaft – natürlich ohne Klassen und Klassenkampf – auf der politischen Ebene darstelle, sei die Betriebsgemeinschaft auf der Ebene der Wirtschaft: In-

nerhalb des Unternehmens gebe es nur noch «Rassenbrüder», keine Klassenfeinde mehr. Ob in leitender oder untergeordneter Position – alle arbeiten frei und freudig für das Gemeinwohl, also für das Wohl der Volksgemeinschaft, der «germanischen Rasse» und des Reichs. Das Zeitalter des Marxismus, dieser jüdischen Lehre, gehöre der Vergangenheit an, und die dem deutschen Volk angeborene und freiwillig gelebte Einheit werde nicht länger durch die lügnerischen und spalterischen Reden von Gewerkschaftern und linken Ideologen verweigert oder zerstört.

So galt das Reich in jeglicher Hinsicht und in allen Bereichen als Hort der Freiheit. Der «Führer» war kein Diktator und erst recht kein Despot; er verkörperte durch seine Person, seinen Werdegang und sein Handeln das, was man unter «germanischer Freiheit» verstand. Er befahl nicht durch Erstgeburtsrecht, Herkunft, Verwaltungsakt oder göttliche Eingebung, sondern weil er derjenige war, der die Gesetze der Natur und der Geschichte am besten verstand und daher am ehesten befähigt war, das «deutsche Blut» zu schützen und zu mehren. Und auch die zahllosen Führer auf allen Ebenen, beim Militär, in der Politik, in der Wirtschaft oder im Zivilleben, galten als von der Natur erwählt, ausgezeichnet durch ihre Gaben und Talente. Ihre Gefolgschaft war frei, weil die Befehle der Führer Ausdruck des tiefsten Willens und der Schicksalsnotwendigkeit der «germanischen Rasse» waren.

Seit den 1980er-Jahren hat der Historiker Dieter Rebentisch darauf hingewiesen, dass das Dritte Reich sich zunehmend aus der «Verwaltung» zurückzog, die als allzu römisch und französisch galt, um mit Nachdruck das Zeitalter des Managements einzuläuten, der fluiden und proaktiven «Menschenführung».<sup>60</sup>

Die Verwaltung schrieb man dem überwundenen Zeitalter der Fürstenstaaten zu mit ihren Untertanen, die einem von ihnen weder beschlossenen noch gutgeheissenen Regelwerk unterworfen waren. Sie galt als das klägliche Erbe des spätrömischen Reiches mit seinem «Rassengemisch», das nur noch in strengsten, schriftlich fixierten und allgemeingültigen Vorschriften Halt fand, sowie als Erbe der klerikalen Tyrannei und des französischen Despotismus, die darauffolgten. Demgegenüber setze die Menschenführung – ob im öffentlichen Dienst oder in der Wirtschaft – voraus, dass die Gemeinschaft der Mitglieder der Ordnung und der daraus resultierenden Entscheidung frei zugestimmt, ja sie sich zu eigen gemacht hat. Es sei ganz und gar freiwillig, dass man einwillige und mitarbeite. Das Dritte Reich war demnach kein despotisches Regime, sondern ein «nationalsozialistischer deutscher Rechtsstaat», der die germanische Freiheit vollende – wie Hans Frank, als «Reichsrechtsführer» höchster Jurist des Regimes, bekräftigte.

Vor 1933 habe die Herrschaft der Verwaltung die Knechtschaft des deutschen Untertanen, der der strikten Routine von Staat, Armee und Justiz unterworfen war, verbrieft und besiegelt. Das Zeitalter des Managements, der Menschenführung hingegen garantiere, dass jeder, indem er *geführt* wird, am Willen und an der Freiheit des «Führers» teilhat, der wie kein anderer den tiefsten Willen der «germanischen Rasse» begriffen und ins Werk gesetzt und diese mit sich selbst und ihrer Natur versöhnt habe. Das gelte sowohl für die Grundprinzipien der nationalsozialistischen Volksgemeinschaft als auch auf ganz praktische und konkrete Weise für die Organisation der Wirtschaft und für das Alltagsleben.

Dass das Dritte Reich den noch bestehenden, aus absolutistischer Zeit stammenden Staat durch die Ideen von Gemeinschaft und Freiheit untergrub, erfreute Reinhard Höhn. Er stimmte mit dem, was seine Kollegen zwischen 1933 und 1945 über den Staat, seinen notwendigen Umbau und seine unvermeidliche Transformation schrieben, voll und ganz überein und blieb diesen Ansichten immer treu, auch nach dem Ende des NS-Regimes. Das Übel schlechthin war der Staat, der seit Ludwig XIV. in Frankreich und dem Soldatenkönig in Preussen das schöne Leben der Germanen unterdrückt habe, anstatt es zur Entfaltung zu bringen. Nach 1945 und während seiner noch sehr langen Karriere als Jurist und auf Management umgeschulter Ex-SS-Offizier hörte Höhn nie auf, diese Ansicht zu wiederholen, nur mit dem kleinen Unterschied, dass die «Volksgemeinschaft» nach der bedingungslosen Kapitulation des Reiches nicht mehr auf der Tagesordnung stand – jetzt waren es das Unternehmen und dessen Mitarbeiter-Gemeinschaft, die zum Hort der Freiheit, Kreativität und Selbstverwirklichung wurden.

## Kapitel IV

### Managen und haushalten: Die «Ressource Mensch»

Die theoretischen Arbeiten der NS-Juristen zum Thema «Menschenführung», womit nichts anderes gemeint war als das amerikanische «Management», sind untrennbar verbunden mit einer Absicht und einer Obsession – den Klassenkampf zu beenden durch die Einheit der «Rasse» und die gemeinschaftliche Arbeit zum Wohle Deutschlands und der «Volksgemeinschaft». Die Idee, die Menschheit sei eine Gesellschaft von Individuen, geprägt von Klassenkonflikten, war in den Augen der Nationalsozialisten eine Verirrung, die auf die französischen Revolutionäre und ihre geistigen Wegbereiter (allen voran Jean-Jacques Rousseau) ebenso zurückgehe wie auf Karl Marx und deutsche wie russische «jüdische Bolschewisten».

Die Feierlichkeiten zum Tag der Arbeit am 1. Mai 1933, begangen in einer grandiosen Zeremonie in Berlin-Tempelhof, boten den Nationalsozialisten die Gelegenheit, das Ende des Klassenkampfes zu verkünden und den Anbruch einer Gemeinschaft von «Volksgenossen», geeint im Kampf um Deutschlands Überleben. Das nationalsozialistische Welt- und Geschichtsbild war düster: das Leben als ständiger Kampf gegen die Naturkräfte, gegen Krankheiten, gegen andere Völker und «Rassen». Dieser Topos des Sozialdarwinismus wurde im Dritten Reich radikalisiert und unablässig wiederholt – und das in einem Land, das

stark verunsichert war durch die wiederkehrenden Erschütterungen der jüngsten Zeit: den rasanten und rigorosen Aufbruch in die Moderne zwischen 1871 und 1914, den Ersten Weltkrieg 1914-1918 und die unerwartete Niederlage, die bürgerkriegsähnlichen Zustände zwischen 1918 und 1923, die Hyperinflation 1922/23 und schliesslich ab 1929 die grosse Wirtschaftskrise, die zugleich eine soziale, politische, kulturelle und psychologische Krise war. Die zwanghafte Vorstellung eines von allen Seiten bedrohten und umzingelten Landes besass also aufgrund der jüngeren Geschichte eine gewisse Plausibilität, und die Nationalsozialisten wussten, dass ihre Angst und Schrecken schürende Propaganda angesichts der Erfahrungen ihrer Zeitgenossen auf fruchtbaren Boden fiel.

Ihre Reden fanden umso mehr Gehör, als sie sich nicht darauf beschränkten zu klagen; sie boten zugleich «Lösungen» an, die einer aus Rassismus und Eugenik zusammengebrauten sozialdarwinistischen Logik folgten, die wiederum breite Zustimmung fand. Damit das deutsche Volk in dieser feindlichen Umgebung eine Überlebenschance habe, müsse man durch die Verbindung von «Härte» und «Heil» dafür sorgen, dass die «Volksgenossen» so «leistungsfähig» wie möglich werden – mit dem damals omnipräsenten Begriff «leistungsfähig» war sowohl «leistungswillig» als auch «produktiv» und «rentabel» gemeint. Leistung hiess zuallererst «Tat», das heisst etwas zu tun, aber auch viel zu tun (Produktivität) und es intensiv zu tun (Rentabilität). Wie die Arbeit sah man die Leistung als eine Angelegenheit der «Rasse» an, so etwa der namhafte Psychologieprofessor und Rassentheoretiker Ludwig Ferdinand Clauss in seinem bekanntesten Werk *Rasse und Seele*.<sup>61</sup> Nur der «germanische Mensch», heisst es dort, sei ein «Leistungsmensch», ein Mensch der Tat und der Ar-

beit. Die anderen «Rassen» suchten ihr Heil und ihr Auskommen anderswo, in einer trügerischen Transzendenz oder in ihrem eigenen Tod, der als fragwürdiges «ewiges Leben» sublimiert werde. Der Germane hingegen nehme sein Schicksal selbst in die Hand und greife in die Natur ein, um sein Überleben zu sichern. Dieser Topos wurde dem Publikum in den vom Propagandaministerium produzierten antisemitischen Filmen geradezu eingehämmert: Die Juden, diese unverbesserlichen Orientalen, würden überall dort, wo die Waffen des Reiches siegreich seien, von den deutschen Besatzern zur Arbeit verpflichtet.

Der Germane, dieser «Prometheus der Menschheit» (Hitler), sei der Erschaffer der Welt, der Schöpfer jeglicher Kultur, des Ackerbaus und der Industrie – eine Frage der «Rasse» also, aber auch der Zeit. In seinem 1932 veröffentlichten Buch *Der Arbeiter* konstatierte und begrüßte Ernst Jünger die Ankunft eines neuen Menschentypus, der in den Industriestädten als Massenschicht lebt; aufgrund der von der industriellen Revolution hervorgebrachten Massenproduktion, die durch den Ersten Weltkrieg, die allgemeine Planifikation und die «totale Mobilmachung» noch verstärkt wurde, verdränge der Arbeiter endgültig den Aristokraten und den Bürger – also das Individuum als Dreh- und Angelpunkt gesellschaftlicher Organisation. Die Moderne sei definitiv aus Feuer und Stahl gemacht, die den neuen Menschen schmieden: den Krieger in den Schützengräben, den Arbeiter in den Fabriken und den Zuschauer auf den Strassen und in der Freizeitindustrie.

Jünger ging zwar auf Distanz zu zahlreichen Aspekten des Nationalsozialismus, schloss sich ihm aber überall dort an, wo dieser Gemeinsamkeiten mit den Zielen der «Konservative Revolu-

tion» aufwies, die er selbst teilte. In einer völlig entzauberten Welt, reduziert auf das rein Materielle, den Handel und das Geld, habe das Individuum aus sich heraus keinerlei Wert – es sei denn als «heldischer Mensch», was aber eher die Ausnahme sei. Der deutsche Mensch verdanke seine Bedeutung und seine Existenz allein der Gruppe, aus der er hervorgegangen sei und die sein Überleben sichert: der «Volksgemeinschaft». Allein die vollkommen entindividualisierte Arbeit im Dienst nationaler oder «rassischer» Grösse lasse den Einzelnen in Würde leben.

Für die Nationalsozialisten und alle, die ihr Denken teilten, war der «germanische Mensch» ein Mensch der Gemeinschaft und der Arbeit. Er war bestrebt, Gegenstände – Waffen, Lebensmittel usw. – und Kinder zu *produzieren*, um der Volksgemeinschaft das zurückzugeben, was er von ihr erhalten hat (Säuglingspflege, Kindererziehung usw.), und zwar hundertfach, indem er sich *arbeitswillig* zeigte. Notfalls musste dieser Arbeitswilligkeit mit Chemie nachgeholfen werden, einer weiteren bemerkenswerten Errungenschaft germanischer Genialität – die massenhafte Verabreichung von Methamphetaminen in Form von Pervitin-Pillen an Arbeiter und Soldaten, damit sie möglichst lange wach und aufmerksam bleiben und körperliche Höchstleistungen vollbringen, legt davon Zeugnis ab. Diese Vorstellung des Individuums – das nicht eigentlich existiert, getreu dem NS-Motto «Du bist nichts, dein Volk ist alles» – war utilitaristisch und reduzierte den Einzelnen auf eine Sache, ein Objekt, das nützlich sein muss, um eine Daseinsberechtigung zu haben. Das germanische Individuum wurde zum Werkzeug, zum «Menschenmaterial», zu einem Faktor der Produktion, des Wachstums und des Wohlstands.

Der nationalsozialistische Rassismus war eugenisch: Es ge-

nügte nicht, das «richtige Blut» und die richtige Hautfarbe zu haben, man musste auch ganz und gar einsatzfähig sein als Instrument der Produktion und Reproduktion. Da es die pränatale Diagnostik noch nicht gab, wurde umso mehr Wert auf die «Zuchtauslese» gelegt: Alle, die als «erbkrank» angesehen wurden, waren aus dem Zeugungskreislauf auszuschliessen (von 1933 bis 1945 gab es etwa 400'000 Zwangssterilisationen) oder wurden getötet, wie es nach Kriegsbeginn 1939 im Rahmen der «Aktion T4» und ihrer Fortführungen geschah (200'000 Tote bis 1945). Wie man sieht, betrafen die Verbrechen gegen die Menschlichkeit und die Massenmorde gleichermassen die «germanische» Biologie oder buchstäblich «Biomasse», sofern diese als ungenügend und schwach erachtet wurde. «Arbeitsunwillige», «Unproduktive» oder «leistungsunfähige Wesen» galten als «lebensunwürdige Menschen», als «leere Menschenhülsen», die es von der «deutschen Erbmasse» auszuschliessen gelte. Die Ärzte hatten umso weniger Skrupel, an diesem biopolitischen – oder «bionomischen», wie es ein Offizier der Wehrmacht<sup>62</sup> nannte – Projekt mitzuwirken, als das zu heilende Subjekt aus ihrer Sicht nicht der Einzelne, sondern der Körper der «Volksgemeinschaft» als Ganzes war, von dem die Einzelnen lediglich Glieder waren.

Diese biologistische Perspektive verzerrte folglich das Bild der nicht «Volksdeutschen», der «Rassefremden», die als minderwertig oder gefährlich angesehen wurden; aber auch die Deutschen selbst hatten ihre herausragenden Eigenschaften immer wieder unter Beweis zu stellen, und als sie dabei waren, den Krieg zu verlieren, zögerte Hitler im März 1945 nicht zu erklären, dass sein Volk in seiner Gesamtheit untergehen solle, da es sich als dem Gegner unterlegen erwiesen habe.

Die sozialen, biologischen und medizinischen Umwälzungen der Nationalsozialisten trafen die «Arbeitsunfähigen» und «Lebensunwürdigen» mit voller Wucht, aber auch die «Asozialen» – Vagabunden, Träumer, Sonderlinge, «Arbeitsscheue» –, deren Existenz für die «Volksgemeinschaft» als unrentabel galt. Ab 1936 wurden in zahlreichen Aktionen von Polizei und SS Tausende von «Müssiggängern» ergriffen und in Arbeits- oder Konzentrationslager eingewiesen.

Der «deutsche Mensch» durfte also weder krank noch arbeitsscheu sein – und hatte sich jeglicher Kritik an den neuen Machthabern zu enthalten. Als Erzeuger hatte er von gesunder Konstitution zu sein, die durch Hygiene und Sport aufrechtzuerhalten war, um sich für die Arbeit und den Krieg abzuhärten. Wir haben bereits gezeigt,<sup>63</sup> dass sich in der Triade Zeugen-Kämpfen-Herrschen die historische Sendung und die biologische Bestimmung des «germanischen Menschen» manifestieren. Produktion durch Arbeit war ein Element dieses Kampfes, zumal in einem strategischen Kontext, in dem die wirtschaftliche Produktion auf den kommenden Krieg ausgerichtet wurde. Seit 1933 und in verschärfter Form ab 1936 rüstete sich die deutsche Wirtschaft für einen Krieg, der frühestens für das Jahr 1940 vorgesehen war. Die Neuausrichtung der Produktion hatte eine qualitative Komponente (Waffen und Ausrüstung), aber auch eine quantitative (immer höhere Stückzahlen). Was den deutschen Arbeitern in der Schwerindustrie, in der chemischen Industrie, in der Elektroindustrie und anderswo abverlangt wurde, war in physischer wie zeitlicher Hinsicht erheblich.<sup>64</sup>

Auf der höchsten Ebene von Partei und Staat war man sich

durchaus bewusst, dass dieser aussergewöhnliche Arbeitseinsatz entsprechender Gegenleistungen bedurfte. Die Gefahr einer politischen Revolution, ausgelöst durch soziale und wirtschaftliche Nöte, war eine der grössten Sorgen der «Führung» – hatten doch der schlesische Weberaufstand 1844, besungen von Heinrich Heine und gefeiert von Käthe Kollwitz, die Revolution von 1848 und schliesslich die Novemberrevolution von 1918 allesamt wirtschaftliche Ursachen. Um eine Wiederholung zu verhindern, galt es, jegliche Anzeichen von Hungersnot – ein entscheidender Faktor in den genannten Fällen – und Erschöpfung durch Arbeit zu vermeiden. Auch sollten die Deutschen sicher sein, dass ihre Arbeit nicht vergebens war. Sklaverei, das waren die anderen: Das «Sowjetparadies» wurde in unzähligen Reden, Filmen, Bildern und Ausstellungen als ein riesiges Freiluft-Arbeitslager dargestellt, in dem der sowjetische «Bürger», dieser von Produktionsvorgaben erdrückte und unter der Knute zusammenbrechende neue Muschik, beim Bau von Kanälen, Fabriken und Staudämmen zu Tode kam – einzig und allein für das Wohlergehen einer neuen Aristokratie, der «jüdischen» Nomenklatura, die das Land seit 1917 beherrsche.

Dieses Schreckgespenst des Kommunismus, das die NS – Propaganda unentwegt an die Wand malte, war nach 1933 von fundamentaler Bedeutung für den Gefühlshaushalt der Deutschen: Es führte ihnen vor Augen, dass ihnen solche Horrorzustände in Deutschland erspart blieben, wenn sie nur genügend arbeiten würden. Folgt man den Presseartikeln und politischen Reden jener Zeit – die auch in diesem Fall, wie so oft, lediglich alte kulturelle Traditionen und tief sitzende Vorurteile aufgriffen –, dann war der sowjetische Despotismus nichts anderes als die

Neuaufgabe einer seit Langem bestehenden tiefen Abneigung der «Asiaten» und «des Orients» gegenüber der Freiheit. Schon für Hegel war der Orient der Ort der Sklaverei (frei seien nur der Perserkönig oder der Pharao gewesen, alle anderen waren versklavt), Germanien aber der Hort der Freiheit, wo dank des Rechts alle Menschen frei gewesen seien. Auf überaus primitive Weise griffen Kino und Presse des Dritten Reichs, aber auch die sehr populäre Ausstellung «Das Sowjet-Paradies», die 1942 mehr als eine Million Besucher zählte, diese Stereotypen des deutschen Kulturerbes auf und verschärften sie.

Der sowjetische Sklave, so hiess es, sei nicht frei in seiner Entscheidung zu arbeiten; vielmehr werde er von einem unmenschlichen Regime, das der Feind seines eigenen Volkes sei, dazu gezwungen. Dagegen verkörpere und verwirkliche der deutsche Arbeiter seine Freiheit; er sei glücklich, am Werk der nationalen Erneuerung mitzuwirken. Diese auf alle erdenkliche Weise verbreitete Propaganda glaubte niemand, am wenigsten diejenigen, die an der Spitze des Regimes standen und sich keinerlei Illusionen über deren Wirkung machten; sie wussten nur zu gut, dass sie, um Aufstände oder gar eine Revolution zu vermeiden und nicht so zu enden wie Wilhelm II. im Herbst 1918, den Arbeitern des Deutschen Reichs konkrete Zugeständnisse machen mussten. Es ging darum, wie es der Historiker Götz Aly formuliert hat, «die Deutschen zu kaufen».<sup>65</sup> Das geschah durch eine für die «germanischen Menschen» vorteilhafte Sozial- und Steuerpolitik, die die Steuern senkte und die Sozialleistungen erhöhte – alles finanziert durch die Ausplünderung von Regimegegnern und von Juden, die kurz davor standen, ins Exil zu gehen, aber auch durch die Raubzüge des kommenden Krieges,

dem man begierig entgegensah. Um seine Kriegswirtschaft zu finanzieren und den deutschen Arbeiter bei Laune zu halten, damit er sich ohne allzu grossen Widerstand ins Zeug legte, lebte das Reich steuer-, sozial- und wirtschaftspolitisch auf Pump.

Die Führung des Reichs war peinlichst darauf bedacht, im Arbeits- und Wirtschaftsleben wie auch im Alltag auf die Zustimmung der Bevölkerung bauen zu können. Zustimmung, gar Gefolgschaft zu erhalten, war ihr ständiges Bestreben bis zuletzt. Die Geschichte der russischen Revolution von 1917, der Novemberrevolution in Deutschland 1918 und anderer Ereignisse hatte bewiesen, dass Überwachung und Repression nur bedingt nützlich waren, als flankierende Massnahmen eines umfassenden politischen Bemühens um Gefolgschaft. Gegenüber der Unzufriedenheit der Massen hat sich ein Machtapparat nie lange halten können, sei es ein so furchterregender wie derjenige des Zars in Russland, sei es ein so fest in der Gesellschaft und Kultur verwurzelter wie derjenige des Hauses Hohenzollern in Deutschland. Zudem hatten der Zusammenbruch Frankreichs 1870 und die Pariser Commune 1871, dieses Resultat von Niederlage und Revolution, seit Bismarcks Zeiten die Mächtigen in Schrecken versetzt. Die Botschaft war klar: Der Erhalt der Macht war nicht allein durch Schlagstock und Mikrophon, durch Wachturm und Propaganda zu sichern. Um eine Bevölkerung mitzunehmen und zum Arbeiten, Kämpfen und Töten zu motivieren, brauchte es mehr, viel mehr.

Auf dem Feld der Wirtschaft schien es unmittelbar notwendig, ein Management zu errichten, eine «Menschenführung», die belohnt und Anreize schafft, um zu motivieren und eine produktive Gemeinschaft zu bilden. Hier erwies sich die «sozialistische»

Komponente des Nationalsozialismus als ungemein nützlich. Sie war von Hitler nie ernst genommen worden, weshalb er alle diejenigen in den Rängen der NSDAP, die ernsthaft an das Projekt eines nationalen Sozialismus glaubten, zunächst aufs politische Abstellgleis schob und später ermorden liess. Seit seinen Anfängen in Bayern in den Jahren 1919/20 war der *Nationalsozialismus* eine politische Falle, ein semantischer Trick, der darauf abzielte, alle diejenigen für das Nationale zu gewinnen, die sich vom sozialistischen oder kommunistischen Internationalismus angezogen fühlten. Doch aus taktischen Gründen wurde, vor allem mit Blick auf die Arbeiterschaft, an diesem Versprechen festgehalten.

Der bereits erwähnte Film «Der Herrscher», der den Aufstieg eines einfachen Arbeiters zum Firmenboss zeigt, setzt somit das Versprechen, das auf politischer Ebene bereits durch Hitlers Machtantritt eingelöst wurde, auf Unternehmensebene um. Hitler wurde unablässig als der Gefreite präsentiert, der sich emporgearbeitet hat, als der von der Natur erwählte einfache Mensch, der mittels seiner Gaben und dank harter Arbeit «Führer» einer grossen Nation geworden war. Entsprechend verkündet der alte Clausen im Film, dass die Leitung seiner Betriebe an einen Arbeiter übergehen werde, der sich von der Werkbank hochgearbeitet und durch eine bemerkenswerte und verdienstvolle «Leistung» hervorgetan habe. Am Ende der Anstrengung, so die Botschaft, stehe die Beförderung: Harte Arbeit werde durch politische Macht oder wirtschaftliche Führung entlohnt. Da aber nicht jedermann oberster Chef werden konnte, galt dieses Prinzip auf allen Ebenen gleichermassen, sodass sich auf einmal überall Parteibonzen in Uniform, Vorarbeiter und Möchtegern-Chefs tummelten.

Eine der Losungen des Dritten Reichs war das berühmt be-

rüchtigte Motto «Jedem das Seine»,<sup>66</sup> das in eisernen Buchstaben über dem Eingangstor zum Konzentrationslager Buchenwald angebracht war – eine Definition von Gerechtigkeit, die auf Ermessen anstatt auf Gleichheit beruhte. Der Bruch mit dem alten Regime, dem Kaiserreich, war also vollkommen, zumindest in der Propaganda: Nicht mehr Herkunft oder Beziehungen, Erbschaft oder Kapitalvermögen garantieren gesellschaftlichen Aufstieg, sondern allein die Leistung. Damit zog man die Lehren aus den Produktivitätserkenntnissen, die deutsche Wirtschaftsingenieure seit den 1920er-Jahren bei Erkundungsreisen durch die USA gewonnen hatten: Es galt, den Arbeiter nicht zu entmutigen, sondern ihm vielmehr Anlass zum Träumen zu geben. Henry Ford, dieser skrupellose tayloristische Potentat, Grossmeister der Fließbandproduktion und der körperlichen Ausbeutung, Verfasser antisemitischer Schriften und aufrichtige Bewunderer des Dritten Reichs, kompensierte seine unmenschlichen Verirrungen damit, dass er Aufstiegschancen für alle in Aussicht stellte, aber auch Zugang zu Eigentum – der Produzent des Ford T sollte ihn am Ende auch selber fahren.

Jenseits dieser verheissungsvollen Perspektive – Statusänderung, Beförderung, sozialer Aufstieg – und jenseits einer vorteilhaften Steuer- und Sozialpolitik galt es gleichermassen, den deutschen Arbeitern Wohltaten zukommen zu lassen, die ihre Anstrengungen lindern und ihnen Vergnügen, ja Freude an der Arbeit bereiten würden. Hierbei orientierte man sich am italienischen, genauer gesagt am faschistischen Vorbild: Beim Aufbau der NS-Gemeinschaft «Kraft durch Freude» (KdF), die man als eine riesige Arbeitervertretung auf Reichsebene bezeichnen kann, stand die italienische Freizeitorganisation *Dopolavoro* Pate.

Die Idee ist naheliegend: Die Arbeitsleistung wird durch Freude gesteigert, und diese Freude wird durch Vergnügungen und Freizeitangebote erzeugt. Wie überall in den westlichen Industrieländern stand «Freizeit» hoch im Kurs in den 1930er-Jahren, als auch die französische Volksfront daraus ein politisches Thema machte und sogar einen Staatssekretär für Sport und Freizeit ernannte. Im nationalsozialistischen Deutschland hatte Freizeit allein im Hinblick auf Arbeit ihre Daseinsberechtigung: Es gab sie nur, um den arbeitenden Menschen zu entspannen, zu regenerieren und zu stärken und so seine Arbeitskraft wiederherzustellen. Aus diesem Grund wurde die Freizeitorganisation KdF der Deutschen Arbeitsfront (DAF) eingegliedert, dem nationalsozialistischen Einheitsverband von Arbeitgebern und Arbeitnehmern, dessen Unterabteilung sie war. «Kraft durch Freude» diente somit den Aufgaben und Zielen der DAF, in der im Mai 1933 sämtliche gewerkschaftlichen Organisationen aufgegangen waren. Aufgabe der DAF war es, die Produktion in Deutschland zu optimieren. Dieser korporative Verband sollte den Klassenkämpfen und dem nutzlosen Gegensatz von Arbeitgebern und Arbeitnehmern ein für alle Mal ein Ende setzen. Der KdF wiederum oblag es, aus dem Arbeitsplatz einen angenehmen, erfreulichen Ort zu machen und die Wiederherstellung der Produktivkraft der Arbeiter zu ermöglichen. Sie organisierte Aufführungen klassischer Musik in den Fabrikhallen, freundlich begleitet von der Deutschen Wochenschau, wenn eine künstlerische Kapazität wie Herbert von Karajan am Pult stand. Eine Abteilung der KdF, das «Amt Schönheit der Arbeit», war zuständig für die Gestaltung der Arbeitsplätze unter ergonomischen und Sicherheitsaspekten sowie für Freizeitaktivitäten am Produktionsort.

Es erstaunt, wie modern manche Aspekte des Nationalsozialismus waren: Zwar gab es noch keine Tischkicker, Yoga-Kurse oder Chief Happiness Officers, aber das Prinzip und der Geist waren die gleichen. Da Wohlbefinden, wenn nicht gar Freude als Faktoren der Leistungsfähigkeit und Produktivitätssteigerung angesehen wurden, war es unumgänglich, für sie Sorge zu tragen. Von 1933 bis 1939, also vor Kriegsbeginn, wurden 200 Millionen Reichsmark (etwa eine Milliarde Euro) an öffentlichen Geldern ausgegeben, um die Beleuchtung und Belüftung der Arbeitsplätze und die Ernährung der Arbeiter zu verbessern, aber auch, um Kantinen, Aufenthaltsräume, Werksbibliotheken und Wettkampfstätten für Sport und Spiel einzurichten. Diese Massnahmen gaben weniger ein aufrichtiges Mitgefühl für das Los der Arbeiter zu erkennen als vielmehr den unbedingten Willen, deren Produktivität zu steigern. Konkurrenz und Wettbewerb galten übrigens auch hier: Diejenigen Betriebe, die die Vorgaben des «Amts Schönheit der Arbeit» konsequent umsetzten, konnten als «NS-Musterbetrieb» ausgezeichnet werden.

Aber nicht nur an seinem derart neu gestalteten Arbeitsplatz sollte sich der Arbeiter wohlfühlen, auch ausserhalb von Büro und Fabrik kümmerte man sich um ihn – wobei auch diese Fürsorge allein dem Ziel diene, seine Arbeitskraft durch Freizeitangebote wiederherzustellen und zu steigern, die ihn befähigen sollten, ganz und gar erholt und bereitwillig an seinen Arbeitsplatz zurückzukehren. So bot die KdF Wanderungen in der Natur, Kreuzfahrten oder Pauschalreisen in die Berge oder ans Meer an; Ferienanlagen wie das gigantische Prora auf Rügen mit seinem fünf Kilometer langen Gebäudekomplex und 20'000 Betten wurden eigens zu diesem Zweck errichtet. Zwischen 1933 und

1939 wurden 36 Millionen Kurzreisen organisiert und sieben Millionen längere Reisen und Ferientaufenthalte, darunter 700'000 Kreuzfahrten auf einem der «KdF-Schiffe», die von der Freizeitorganisation selbst gebaut oder gechartert wurden. Allerdings hatte das «sozialistische» Versprechen seine Grenzen: Kreuzfahrten waren aufgrund ihres hohen Preises (120 Reichsmark) Angestellten und Führungskräften vorbehalten – bei einem monatlichen Durchschnittslohn von 150 Reichsmark war dieses Vergnügen für Arbeiter unerschwinglich. Diese hatten stattdessen Anspruch darauf, für ein paar Tage in die bayerischen Alpen zu fahren – für die damalige Zeit durchaus etwas Besonderes; aber auch Theater-, Kino- oder Museumsbesuche wurden angeboten – bis 1939 wurden fast vierzig Millionen Besucher gezählt.

1936 ermöglichte ein von der KdF extra für diesen Zweck erbautes Olympisches Dorf Zehntausenden von «Volksgenossen» den Besuch der Olympischen Sommerspiele in Berlin; dieses Sportereignis entzündete einen allgemeinen Wetteifer, der sich auf ausdrücklichen Wunsch Hitlers in körperlicher Gesundheit, Produktivkraft und kriegerischer Aggressivität niederschlagen sollte. Die ultimative Belohnung für den deutschen Arbeiter aber sollte der von Ferdinand Porsche entworfene «KdF-Wagen» sein, der ab 1938 produziert wurde und nach 1945 als «Käfer» zu Berühmtheit gelangte. Doch der «Volkswagen», gedacht für die breite Bevölkerung, gehörte zu den zahlreichen nicht gehaltenen Versprechen des NS-Regimes, da seine Produktion wegen des Krieges 1939 eingestellt wurde; stattdessen baute man in den in Wolfsburg aus dem Boden gestampften KdF-Fabriken fortan den – mit dem amerikanischen Jeep vergleichbaren – Kübelwa-

gen für die Wehrmacht. Immerhin hatte dieses Versprechen mehr als 300'000 Menschen dazu bewegt, der KdF als Vorauszahlung monatlich fünf Reichsmark zu überweisen. Der Volkswagen sollte für Deutschland das werden, was der Ford T für die USA war: Anreiz, Belohnung und Speerspitze der Motorisierung des Landes.

Ergonomische Konzepte, Orte des geselligen Beisammenseins, kollektive Freizeitaktivitäten – all diese Annehmlichkeiten waren den Mitgliedern der zu bildenden «Volksgemeinschaft» vorbehalten, in keiner Weise jedoch «fremdrassigen» Zuwanderern, jenen «Fremdarbeitern», die ab 1939 ins Reichsgebiet strömten. In dem Masse, wie die zum Kriegsdienst eingezogenen Männer Deutschland verliessen, nahmen ausländische Arbeitskräfte ihren Platz ein, als Freiwillige oder Zwangsarbeiten Das Dritte Reich, das sein Territorium von allem «Fremden» reinigen wollte, hatte 1945 etwa fünfzehn Millionen «Fremdarbeiter» aufgenommen. Diese wurden als Energievorrat betrachtet, der wie im Falle der polnischen Zwangsarbeiter, der «Ostarbeiter» und der KZ-Häftlinge bis zur völligen Erschöpfung auszubeuten sei. In der biologischen Sicht der Nationalsozialisten waren sie «Untermenschen»; vom wirtschaftlichen Standpunkt aus bildeten sie eine «untermenschliche» Ressource und waren entsprechend zu behandeln. Keine Spur von Management und keinerlei Wirtschaftlichkeitserwägungen – für diejenigen, die nicht zur «Volksgemeinschaft» gehörten, gab es nur rohen Zwang, verschärft durch gnadenlose Unterdrückung.

## Kapitel V

### Vom SS-Oberführer zum Management-Guru: Reinhard Höhn und seine Akademie für Führungskräfte

Während des Dritten Reichs gab es zahllose und intensive Überlegungen zu Fragen der Arbeitsorganisation, zur Optimierung der Produktionsabläufe oder zur effizientesten Form einer produzierenden Gesellschaft – nicht nur, weil dies drängende, ja lebenswichtige Fragen waren, sondern auch, weil es in Deutschland damals eine Elite junger Akademiker gab, die begierig waren, Theorie und Praxis, akademische Reflexion und technokratisches Handeln zu verbinden. Für etliche dieser jungen Männer, es waren mehrere Dutzend, war der Sicherheitsdienst (SD) der SS der ideale berufliche Ort,<sup>67</sup> die anderen verteilten sich auf die unzähligen Institutionen und Organisationen, die unter der NS-Regierung *ad hoc* geschaffen wurden, falls sie nicht einfach die günstige Gelegenheit nutzten, die ihnen die politisch und rassistisch motivierten «Säuberungen» der Universitäten boten; diesen fielen ein Drittel der Professoren, Assistenten und Forscher zum Opfer, und so wurden ab dem 7. April 1933 Tausende von Stellen frei.

Reinhard Höhn war – neben Werner Best, Wilhelm Stuckart, Otto Ohlendorf und vielen anderen – der Inbegriff dieses technokratischen Intellektuellen. Und durch seine Radikalität und seine zukunftsweisenden Ideen, etwa seine Gedanken zum allmählichen Verschwinden des Staates, war er der Vorreiter dieser

Nachwuchsakademiker. Man könnte sagen, dass Höhn eine Art Josef Mengele des Rechts war, dessen Gegenstück Jedenfalls. Während der eine seine Fähigkeiten dazu nutzte und seinen Ehrgeiz darauf richtete, bestialische Experimente an Zwillingen vorzunehmen, erdachte und analysierte der andere juristische Konzepte, um die Gemeinschaft der Deutschen zu erneuern und Europa neu zu ordnen – «Gemeinschaft» und «Lebensraum» waren die beiden Themen, mit denen sich Höhn vor 1945 vor allem beschäftigte.

Höhn wurde 1904 in Thüringen geboren;<sup>68</sup> sein Vater hatte sich innerhalb des gehobenen Justizdienstes bis zum Amtsgerichtsrat hochgearbeitet. Mengele war sieben Jahre jünger als Höhn und entstammte einer bayerischen Industriellenfamilie – noch bis in die jüngste Zeit war der Name Mengele auf dem Gebiet landwirtschaftlicher Maschinen bekannt. Beide – Höhn wie Mengele – waren von intellektuellem und sozialem Ehrgeiz getrieben. Mit ihren kantigen Gesichtszügen, ihrem tadellosen Haarschnitt und ihren gepflegten Umgangsformen fühlten sie sich unter Menschen und in Gesellschaft wohl, ob mit einem Drink in der Hand oder bei einem Arbeitstreffen. Dennoch blieben ihre Bücher, Notizhefte und Labortische ihr bevorzugtes Refugium und das sicherste Instrument ihres unstillbaren Machtwillens.

Höhn, ein verbissener Arbeiter, gehörte als Student der erzkonservativen nationalen Rechten an, war aber kein Nationalsozialist. Er studierte Rechtswissenschaften und Nationalökonomie in Kiel, München und Jena und war zu dieser Zeit Mitglied des «Jungdeutschen Ordens», einer antisemitischen und antikommunistischen Organisation, die der NSDAP nahestand, jedoch Hitlers Putschversuch von 1923 ablehnte. Erst spät, im Ja-

nuar 1932, verliess Höhn den Orden, in dem er sich als Aktivist, Funktionär und Theoretiker erheblich engagiert hatte. Es ging ihm wie den anderen Ordensmitgliedern darum, eine traditionelle deutsche «Gemeinschaft» wiederzuerrichten, die sich den Gefahren und Irrungen der modernen «Gesellschaft» mit ihrem Individualismus entgegenstellt – ein damals nicht gerade originelles Programm, das dem politischen Denken der «Konservativen Revolution» entsprach. Am 1. Mai 1933 trat Höhn der NSDAP bei, am 15. September 1933 der SS.<sup>69</sup> Bereits 1932 hatte er sich dem SD angeschlossen, wo er die Abteilung «Lebensgebiete» gründete und leitete, deren Aufgabe es war, die verschiedenen Lebensbereiche des deutschen Volkes (Universitäten, Verwaltungen, Unternehmen etc.) zu erforschen und die dort tätigen Gegner der neuen Machthaber zu bekämpfen. Zuvor schon hatte er 1928 an der Universität Jena seine juristische Doktorarbeit über «Die Stellung des Strafrichters in den Gesetzen der französischen Revolutionszeit»<sup>70</sup> abgeschlossen, und 1934 habilitierte er in Heidelberg mit einer Arbeit zum öffentlichen Recht unter dem Titel «Der individualistische Staatsbegriff und die juristische Staatsperson».<sup>71</sup> In Heidelberg machte Höhn als Verantwortlicher für vorlesungsbegleitende Lehrveranstaltungen erste Lehrerfahrungen. Wahrscheinlich war einer seiner Schüler dort der junge Jurastudent Hanns Martin Schleyer,<sup>72</sup> der später, während des Krieges, als SS-Hauptsturmführer an der «Arisierung» der tschechischen Wirtschaft mitwirkte und nach 1945 unter anderem als Vorstandsmitglied der Daimler-Benz AG und in den 1970er-Jahren als Arbeitgeberpräsident Karriere machte.

Die «Gemeinschaft» war Höhns Obsession; sie war in seinen Augen die einzige existierende und massgebliche Realität. Nicht

der Staat erschaffe das Volk, sondern die «Volksgemeinschaft» erschaffe den Staat – als ein nachgeordnetes Instrument, keinesfalls als höchste Instanz. An dieser These hielt er umso mehr fest, als sie mit den Überzeugungen der neuen Machthaber übereinstimmte, allen voran Hitler, die den Staat als eine dem «Volk» und der «Volksgemeinschaft» untergeordnete Gegebenheit ansahen.

Höhn veröffentlichte zahlreiche Artikel und Aufsätze zum Thema «Gemeinschaft» sowie zur Neuordnung des «Grossraums» im Osten, Themen, die auch Carl Schmitt am Herzen lagen, den Höhn zunächst hofierte, ab Mitte der 1930er-Jahre aber sowohl politisch als auch im akademischen Milieu kaltzustellen suchte. Zur gleichen Zeit, als sich Schmitts politische Ambitionen in einer grossen Tagung manifestierten, die er im Oktober 1936 unter dem Titel «Das Judentum in der Rechtswissenschaft»<sup>73</sup> in Berlin organisierte, erschienen in der SS-Zeitung *Das Schwarze Korps* mehrere kritische Artikel über ihn; dabei hatte Schmitt gehofft, «Kronjurist» des Dritten Reichs zu werden. Hinter den Artikeln stand Reinhard Höhn,<sup>74</sup> dem es gelungen war, Himmler und Heydrich davon zu überzeugen, dass Schmitt eine Gefahr darstelle. Schmitts Fehler war, dass er, als Katholik und Verehrer der italienischen und französischen Kultur, ein eingefleischter Anhänger des Staates war, für ihn Anfang und Ende jeglichen Rechtslebens.

Schmitt galt als zu katholisch, zu römisch, zu lateinisch und zu theologisch; im innerstaatlichen Recht war er ein Mann des Staates und nicht der «Rasse». Und im internationalen Recht war es nicht besser: In seinen Schriften war vom Osten immer nur als «geostrategischer Grossraum» die Rede und nicht als «Lebensraum». Seine Grossraumtheorie galt als zu klassisch und zu

juristisch, zu sehr der traditionellen Theorie der internationalen Beziehungen verhaftet und nicht biologistisch genug. So erschien Schmitt als Mann von gestern, zu zaghaft und gemässigt im Vergleich zu den jungen Vorreitern der NS-Radikalität. Dabei hatte er alles getan, um ein vollkommener Nationalsozialist zu sein: Er hatte Beweise seines Nationalismus und obsessiven Antisemitismus geliefert – von denen er sich nie losgesagt hat, im Gegenteil –, doch er wurde von den Radikaleren, Konsequenteren und Ehrgeizigeren rechts überholt.

Höhn war eine der vielversprechendsten Führungskräfte des SD; dank seiner unerschöpflichen intellektuellen Energie, seiner Geschmeidigkeit und Weltläufigkeit stieg er zum hochrangigen SS-Führer auf; zugleich war er ein begnadeter Intrigant. Zwar konnte er sich der Wertschätzung und Protektion Himmlers und Heydrichs sicher sein, aber er hatte auch jede Menge Feinde, die kompromittierende Äusserungen aus seiner Zeit im «Jungdeutschen Orden» zu lancieren wussten; sie durchforsteten alte Reden und Artikel, in denen der junge Höhn die NSDAP und Hitler heftig kritisiert hatte. Daraufhin verlor er seinen Leitungsposten im SD – zugunsten von Franz Six –, wurde Professor an der Berliner Universität und Direktor des Instituts für Staatsforschung, das in einem Gebäude der SS am Wannsee untergebracht war. Aufgabe des Instituts war es, im Auftrag der NSDAP, des Auswärtigen Amtes und der Wehrmacht Konzepte zu der Frage zu entwickeln, mit welchen Strukturen und durch welche Reformen staatliche Institutionen an das künftige Grossreich anzupassen waren. Höhn setzte hier seine theoretischen Arbeiten über den Staat, die Gemeinschaft und die Verwaltungsorgane fort und initiierte Tagungen und Veröffentlichungen zu Fragen des ver-

gleichenden Verwaltungsrechts. In diesem Zusammenhang übernahm er auch die Leitung der bereits erwähnten Zeitschrift *Reich, Volksordnung, Lebensraum*. Seine Arbeit wurde allseits geschätzt, weshalb er trotz der gegen ihn gerichteten Intrigen und dank der Protektion Himmlers seine SS-Karriere fortsetzte: 1939 stieg er zum Standartenführer auf, 1944 zum Oberführer – diesen Rang bekleidete er bis zum Kriegsende.

Das Jahr 1945 stellte für Höhn und seine Gesinnungsgenossen eine politische Katastrophe und eine tiefe Lebenszäsur dar. Es galt, sich durch – räumliche, berufliche, biografische – Veränderung neu zu erfinden. Die einstigen SS-Führungskader fanden ganz unterschiedliche Wege der Flucht aus ihrem alten Leben. Doch für Höhn kam Flucht nicht infrage. Mengele versteckte sich in den Bergen, floh dann nach Südamerika und wechselte ständig seinen Namen. Andere Weggefährten Höhns betrieben enormen Aufwand und Erfindungsreichtum, um sich zu tarnen und unterzutauchen. Etwa der junge Literaturwissenschaftler und SS-Hauptsturmführer Hans Schneider, Referent im «Amt Ahnenerbe» der SS, der nach Kriegsende spurlos verschwand und von seiner Frau als «vermisst» gemeldet wurde – im Kampf gefallen oder während des Bombardements, das Deutschland 1945 in Schutt und Asche legte, ums Leben gekommen. Schneider verschaffte sich eine neue Identität, in der Tat die eines Vermissten, und *erschuf* sich buchstäblich ein neues Leben. Überall begann er von vorn: Er verfasste eine neue Doktorarbeit, obwohl er bereits einen Dokortitel besass, heiratete ein zweites Mal seine Frau, die angebliche Kriegerwitwe, setzte seinen Weg fort, habilitierte sich und wurde Universitätsprofessor. Erst 1995 wurde Professor Hans Schwerte, anerkannter Experte für deut-

sche Gegenwartsliteratur, Rektor der Technischen Hochschule Aachen, als der ehemalige SS-Mann Schneider enttarnt.

Höhn ergriff keine derartigen Vorsichtsmassnahmen. Weder floh er auf einen fernen Kontinent noch wechselte er die Identität – abgesehen von den ersten fünf Nachkriegsjahren, als er sich vorsichtshalber von seinen ehemaligen SD-Kollegen falsche Papiere auf den Namen Rudolf Haerberlein beschaffen und von seinen beiden Töchtern «Onkel Rudi» nennen liess. Erst 1950 nahm er wieder seinen wirklichen Namen an. Wie Klaus Barbie und vielen anderen gelang Professor Dr. Höhn sein Neuanfang, ohne dass er sich verwandeln musste: Er wurde nach dem Krieg zu dem, der er immer gewesen war. Es waren diejenigen, die alles daransetzten, ihr Leben und ihre Karriere mit aller Macht zu ändern, wie Eichmann oder Mengele, die letztlich scheiterten.

Mit dem Ende des Dritten Reichs fand sich Höhn erst einmal ohne Arbeit, ohne Rang und ohne sozialen Status wieder; die bedingungslose Kapitulation zerstörte alles, was seine Sozialisation und sein Berufsleben ausgemacht hatte: SS und SD verschwanden ebenso wie sein Lehrdeputat an der Berliner Universität, wo er dank seiner SD-Funktionen und auf Wunsch Himmlers einen Lehrstuhl innehatte. Im allgemeinen Chaos des Kriegsendes tauchte er unter und entzog sich der Verfolgung durch die Alliierten oder die deutschen Justizbehörden. Da er keine Todeschwadronen an der Ostfront befehligt hatte, interessierte man sich nicht vorrangig für ihn. In diesen schwierigen Zeiten liess sich Höhn alias Haerberlein im westfälischen Lippstadt als Heilpraktiker nieder – ein Beruf, der noch heute in Deutschland durch ein Gesetz aus dem Jahre 1939 geregelt ist und von Menschen

ausgeübt wird, die sich der Alternativmedizin verschrieben haben. Seit seiner Jugend vom Buddhismus angezogen und von seiner Vermieterin in Lippstadt, einer alten, dem Tarot verfallenen Dame in die Kunst des Handauflegens eingeführt, praktizierte Höhn nun Akupunktur und Homöopathie.

Er bekam Probleme mit der Justiz, weil er an seiner Praxis ein Schild angebracht hatte, das ihn als «Professor Doktor» anpries, aber nicht präziserte, dass sich diese Titel auf seine juristische Qualifikation bezogen, nicht auf seine medizinische. Diese Notlüge, eine lässliche Sünde, brachte ihm die Verurteilung zu einer Geldstrafe ein sowie das Verbot, weiterhin diese Tätigkeit auszuüben. Das war in den ersten Nachkriegsjahren sein einziger Ärger mit den Justizbehörden, bis ihn 1958 ein Berliner Gericht zu einer Geldstrafe von 12'000 DM verurteilte, weil er für schuldig befunden wurde, während des Dritten Reichs als Hochschullehrer nationalsozialistisches Gedankengut unter den Studenten verbreitet zu haben.<sup>75</sup> 12'000 DM (etwa 30'000 Euro) als Abschlusszahlung. Man darf der Ansicht sein, dass das nicht allzu teuer bezahlt war.

Nach seinem kurzen Ausflug in die Naturheilkunde sollte sich Höhns Lage schlagartig verbessern – dank der Unterstützungsnetzwerke, die etwa 6'500 ehemalige SD-Angehörige (von insgesamt ca. 50'000 Beschäftigten des Reichssicherheitshauptamtes) geknüpft hatten. Diese Netzwerke waren sehr aktiv und einflussreich, denn man begegnete den ehemaligen SS-Technokraten und -Intellektuellen überall in der Welt der Verwaltung, der Universität, der Justiz und der Wirtschaft. Die einstigen Manager des Grossdeutschen Reichs waren besonders gefragt in der Privatwirtschaft, wo man ihre exzellente (zumeist juristische)

Ausbildung und ihre Erfahrung an der Spitze der Verwaltungsorgane des Dritten Reichs schätzte und sich an die hervorragenden Geschäfte erinnerte, die man während der zwölf Jahre dank der Wiederaufrüstung und der fruchtbaren Zusammenarbeit zwischen der deutschen Industrie und dem KZ-Universum der SS hatte tätigen können. Nach der Gründung der Bundesrepublik wurde man somit Zeuge einer «weitreichenden nationalsozialistischen Durchdringung bundesdeutscher Lebenswelten»,<sup>76</sup> wie es der Medienwissenschaftler Lutz Hachmeister nannte, die in hohem Masse ehemaligen Verbrechern zugutekam, die sich auf diese Weise entweder jeglicher juristischen Verfolgung entzogen oder mit lächerlich geringen Strafen davankamen.

Höhn profitierte auch von der Hilfe und dem Rat Ernst Achenbachs, promovierter Jurist und Diplomat, der als Leiter der Politischen Abteilung der deutschen Botschaft in Paris Anfang der 1940er-Jahre mitverantwortlich war für die Deportation französischer Juden in die Vernichtungslager. Als Rechtsanwalt in Essen war Dr. Achenbach überaus aktiv bei der Verteidigung ehemaliger NS-Verbrecher, und als Bundestags- und später Europaabgeordneter der FDP war er zugleich sehr präsent in der Bonner Machtzentrale. Gemeinsam mit Werner Best, der ebenfalls in die Verteidigung seiner «alten Kameraden» involviert war, führte Achenbach Höhn durch die verschlungenen Pfade der gesetzlichen Rehabilitation. Das Ende 1949 verabschiedete Straffreiheitsgesetz wusch Höhn – ebenso wie 800'000 weitere Nazis – von seiner Vergangenheit rein. Aber die SS-Netzwerke begnügten sich nicht damit, entlastende Papiere, Zeugnisse guter Führung oder Unschuldsnachweise zu beschaffen; durch ihre Präsenz in den politischen und wirtschaftlichen Machtzirkeln – bis

hin zum engsten Umfeld Konrad Adenauers im Kanzleramt –, in den Aufsichtsräten und Vorständen der Grosskonzerne, verschafften die SS-Solidargemeinschaften ihren «alten Kameraden» Verantwortung und Beschäftigung. Die einen wurden Wirtschaftsanwälte, Aufsichtsräte, Vorstände oder Verwaltungsdirektoren, die anderen – wie Reinhard Höhn – blieben ihrer intellektuellen und pädagogischen Berufung treu.

Es waren alte Seilschaften: Heinrich Eberbach, vormals General der Panzertruppe, Befehlshaber der Panzergruppe West und später der 7. Armee, inzwischen Geschäftsführer der renommierten Evangelischen Akademie Bad Boll, lud Höhn in seine Akademie ein, um an einer militärgeschichtlichen Tagung teilzunehmen – und dies in einem strategischen Kontext und zu einer Zeit, Anfang der 1950er-Jahre, als die Bonner Regierung die Wiederbewaffnung und die Gründung der Bundeswehr ins Auge fasste. Im Angesicht des sowjetischen Feindes war es angebracht, sich mithilfe des Marshallplans und der Europäischen Gemeinschaft für Kohle und Stahl (Montanunion) wirtschaftlich, aber eben auch militärisch zu rüsten. Trotz der unfassbaren Kriegsverheerungen und der anfänglichen Pläne zur vollständigen und endgültigen Entwaffnung Deutschlands setzte sich unter den Mitgliedstaaten der Montanunion immer mehr der Gedanke einer Europäischen Verteidigungsgemeinschaft (EVG) durch, in der der deutsche Feind, der rechtzeitig zum Freund geworden war, eine ebenbürtige Rolle spielen sollte. Seit der Veröffentlichung seines voluminösen Werkes *Revolution, Heer, Kriegsbild* im Jahre 1944 für seine militärgeschichtlichen Arbeiten bekannt, konnte der Jurist und einstige SS-Offizier Höhn auf eine ganze Reihe von Experten zählen, die ihm zur Seite standen, um über

die Rolle des Militärs in Gegenwart und Zukunft nachzudenken. So liess er sich nicht lange bitten; er nutzte und erweiterte das Netzwerk, über das er dank seiner SS-Vergangenheit verfügte. Auch genoss er gegenüber vielen seiner «alten Kameraden» gewisse Vorteile, etwa seine universitären Erfahrungen, seine profunde Allgemeinbildung, sein rhetorisches und didaktisches Talent sowie die Fähigkeit, zu diskutieren, vorzutragen und Texte zu verfassen. Aber auch seine schier unerschöpfliche Energie und sein beachtliches Arbeitsvermögen liessen sofort erkennen, dass hier ein grosses Potenzial auszuschöpfen war. Mehr brauchte es nicht, um einen ihm angemessenen sozialen Status zurückzuerlangen und eine Beschäftigung zu finden, die seinen Fähigkeiten und Ambitionen entsprach. Das entging den Führungskräften der deutschen Arbeitgeber keineswegs.

So wurde Reinhard Höhn 1953 Direktor der Deutschen Volkswirtschaftlichen Gesellschaft (DVG), einer Art Denkfabrik der deutschen Industrie, die in jenen Zeiten des hohen Wirtschaftswachstums darauf abzielte, die effizientesten Management-Methoden zu fordern. Um «zeitgemässe Formen der Menschenführung zu entwickeln und zu lehren»,<sup>77</sup> beschloss die DVG, eine Hochschule für die Führungskräfte der Wirtschaft zu gründen. Angesichts des Marshallplans, der gedeihenden transatlantischen Beziehungen und der jenseits des Atlantiks zu beobachtenden «Produktivitätsoffensiven» ging es darum, Manager nach amerikanischem Vorbild auszubilden, vielseitig einsetzbare *leader*, die sich abhoben von jenen Spezialisten, den Doktoren für dies und Ingenieuren für das, in die Deutschland seit der Zeit Wilhelms II. vernarrt war. Das Vorbild war ganz offensichtlich die Harvard Business School, die es auf Deutsch-

land zu übertragen galt – wie es auch in Frankreich der Fall war mit der 1957 gegründeten Wirtschaftshochschule INSEAD (Institut Européen d'Administration des Affaires) in Fontainebleau.

Fast zur gleichen Zeit wie das INSEAD wurde 1956 die deutsche Hochschule für Management gegründet. Voller Stolz eröffnete die DVG im niedersächsischen Bad Harzburg, einem male-  
rischen Städtchen an den Ausläufern des Harzes, den neuen Hochschulcampus. Ein Jahr nach Gründung der Bundeswehr und dem Ende eines Jahrzehnts alliierter Besatzung wurde die «Akademie rar Führungskräfte» aus der Taufe gehoben, geleitet von dem Mann, der noch elf Jahre zuvor «SS-Oberführer Prof. Dr. Reinhard Höhn» gewesen war. Bis zum Tod ihres Gründungsleiters im Jahr 2000 besuchten etwa 600'000 Führungskräfte aus den wichtigsten deutschen Unternehmen die Akademie, abgesehen von den etwa 100'000 Absolventen eines Fernstudiums.

Höhn fand höchste Anerkennung für seine neue Lehrtätigkeit, ebenso wie einige andere ehemalige SS- und SD-Angehörige. So lehrte in den 1970er-Jahren der promovierte Jurist Justus Beyer an der Harzburger Akademie, nachdem er zuvor als Dozent für Wirtschaftsrecht an einer Ingenieurschule tätig gewesen war; 1910 geboren, hatte sich Beyer bis 1941 mit Eroberungs- und Besiedlungsplänen des «Lebensraums im Osten» befasst, bevor er in die Parteikanzlei der NSDAP wechselte und im Juni 1944 zum SS-Obersturmbannführer ernannt wurde.

Ein anderer ehemaliger Kollege Höhns wurde zu einer der Stützen der Harzburger Akademie: Prof. Dr. Franz Alfred Six, Freund und Förderer Beyers. Six, 1909 geboren, absolvierte eine ebenso brillante wie zügige universitäre Karriere in einer damals noch jungen Disziplin, den Zeitungswissenschaften, deren Ge-

genstand das Pressewesen war, wobei man bei den Geistes- und Sozialwissenschaften Anleihen machte. Im Alter von 25 Jahren war er 1934 an der Universität Heidelberg mit einer Arbeit über «Die politische Propaganda des Nationalsozialismus» promoviert worden, und schon drei Jahre später habilitierte er mit einer Studie über «Die Presse der nationalen Minderheiten im Deutschen Reich». Im gleichen Jahr, also mit erstaunlichen 28 Jahren, wurde er in Königsberg zum Universitätsprofessor ernannt, bevor er 1940 an die Berliner Universität wechselte.

Parallel durchlief Six eine ebenso steile Karriere innerhalb des Sicherheitsdienstes (SD) der SS, dessen Pressechef er seit 1935 war, bevor er 1939 die Nachfolge seines Kollegen und «Kameraden» Höhn als Leiter der Abteilung «Gegnerforschung/Amt II» des Reichssicherheitshauptamtes antrat; 1942 übernahm er ebendort die Leitung der Abteilung «Weltanschauliche Forschung/Amt VII». 1941 erhielt er den Befehl über ein SS- und Polizeikommando in Russland, das der «Einsatzgruppe B» des SS-Generals Arthur Nebe unterstellt war. Dieser Einsatz machte ihn zum Kriegsverbrecher und zum Verbrecher gegen die Menschlichkeit, wie sein Biograf Lutz Hachmeister nachgewiesen hat.<sup>78</sup> 1948 wurde er im Nürnberger Einsatzgruppen-Prozess zu einer Zuchthausstrafe von zwanzig Jahren verurteilt, aber bereits 1952 wieder entlassen. Durch Unterstützung ehemaliger SS-Kameraden wie Werner Best gelang es Six, Geschäftsführer eines Verlags zu werden, der eng mit dem linksliberalen Magazin *Der Spiegel* kooperierte, sowie Mitglied der FDP, damals eine veritable Weisswaschanlage für ehemalige Nazis. 1957 wurde er Chef der Werbeabteilung von Porsche, ab 1963 war er als selbstständiger Unternehmensberater tätig. Nebenher leitete

der einstige SS-Brigadeführer Six Marketing-Kurse an der Bad Harzburger Akademie. Der der Akademie angeschlossene «Verlag für Wissenschaft, Wirtschaft und Technik» veröffentlichte 1968 das von ihm verfasste Handbuch *Marketing in der Investitionsgüterindustrie*,<sup>79</sup> das den Kern seiner Lehre zusammenfasste und dank seines Erfolgs 1971 in einer Neuauflage erschien.

Die Absolventen der Akademie kamen aus der Praxis, bekleideten bereits verantwortliche Posten in Wirtschaft oder Verwaltung und wurden von ihren Vorgesetzten für einige Wochen oder Monate zur Fortbildung nach Bad Harzburg entsandt. Als Ausbildungsstätte von durchgehend hohem Niveau ähnelte die Akademie für Führungskräfte ihrem französischen Pendant INSEAD oder anderen Wirtschaftshochschulen, in denen Führungskräfte einen Master of Business Administration erwerben konnten. Es waren die Pioniere und Schrittmacher des deutschen Wirtschaftswunders, die sich in den Seminaren Reinhard Höhns und seiner Kollegen einfanden: die Führungskräfte von Aldi, BMW, Hoechst, Bayer, Telefunken, Esso, Krupp, Thyssen und Opel, nicht zu vergessen Ford, Colgate, Hewlett-Packard und sogar die deutsche Königin der Sex- und Porno-Shops Beate Uhse – sie alle und über 2'000 weitere Unternehmen schickten ihre Manager nach Bad Harzburg, damit diese den geschätzten Lehrveranstaltungen der ehemaligen SS-Leute beiwohnen konnten. Auch die Bundeswehr beorderte ihre Führungskräfte an die Akademie, denn wie jeder anständige Verächter des Staates wies auch Höhn dessen finanzielle Zuwendungen nicht zurück, als sie ihm angeboten wurden. Seine militärgeschichtlichen Erkenntnisse interessierten die Führung der Bundeswehr, und der von

ihm empfohlene «Weg zur Delegation von Verantwortung»<sup>80</sup> entsprach dem Geist und Ethos des neuen deutschen Offiziers und der Kultur der neuen deutschen Armee, die geprägt war von der «inneren Führung» ihrer «Bürger in Uniform», die frei sein sollten bis in die untersten Ränge.

Höhn hatte es geschafft. Als fesselnder Redner und beeindruckender Lehrer seiner Privatschüler, die geradezu betört waren von seiner Rhetorik, seiner Bildung und seinem Humor, besass er alles, um sich in einem Wirtschafts- und Führungsmilieu zu behaupten, in dem intellektuelle Köpfe nicht unbedingt in der Mehrheit waren. Ab der zweiten Hälfte der 1950er-Jahre hatten sein Monatsgehalt und seine Lebensverhältnisse wieder den Stand erreicht, den er auf dem Höhepunkt seiner NS-Karriere in den Jahren 1942/43 genossen hatte. Ab 1956 verdiente er monatlich 2'000 DM (etwa 5'000 Euro); hinzu kamen Autorenhonoreare und sonstige Einnahmen. Um diesen wiedererlangten Wohlstand gebührend zu feiern, kaufte er sich einen grünen Mercedes, wie er ihn bereits in den 1940er-Jahren besessen hatte – grün wie die geliebte Natur, grün wie die Jacke, die er zur Jagd trug, ein leidenschaftlich praktiziertes Freizeitvergnügen. Wie 1942 erhielt der Wagen liebevoll den Namen «kleiner Laubfrosch» – offenbar pflegte man in der Familie zärtlichen Umgang. Abgesehen von seiner Neigung, zu viel und zu schnell zu sprechen, besass Höhn eine heitere Ausstrahlung und war einem gelegentlichen Flirt nicht abgeneigt; dennoch war er ein Familienmensch und für seine beiden Ende der 1930er-Jahre geborenen Töchter ein liebender Vater. Aus tiefer Sorge um ihre Sicherheit hatte er sie schon frühzeitig aus Berlin evakuiert, damit sie vor den Bombenangriffen verschont blieben. Sie kamen bei Angehörigen in

Thüringen unter und waren nach dem Krieg voller Bewunderung für ihren Vater, der durch unermüdliche Arbeit Schritt für Schritt zum Chefmanager der jungen Bundesrepublik aufstieg.

## Kapitel VI

### Die Kunst, einen (Wirtschafts-)Krieg zu führen

Die Leidenschaft oder das Hobby des Juristen Reinhard Höhn, dieses unermüdlichen Vielschreibers und besessenen Arbeiters, war die Militärgeschichte, der er seine Abende und Wochenenden widmete; aus diesen Klausuren gingen zahlreiche und voluminöse Werke hervor. Zu der sehr beachtlichen Bibliografie des Juristen, Managers und Hobbyhistorikers zählen drei Werke zur Militärgeschichte, von denen eines in inhaltlicher wie persönlicher Hinsicht besondere Aufmerksamkeit verdient. Gemeint ist Höhns Studie *Scharnhorsts Vermächtnis*,<sup>31</sup> die er 1952 veröffentlichte, als sich die politischen Eliten der jungen Bundesrepublik mitten im Kalten Krieg, mit dem Segen der Westmächte, intensiv mit dem Aufbau einer neuen Armee beschäftigten. Diese Überlegungen und die entsprechenden organisatorischen Vorbereitungen führten 1955 zur Gründung der Bundeswehr, die fest im westlichen Bündnis verankert und den Grundsätzen von Demokratie und Individualrecht, wie sie die Verfassung der Bundesrepublik garantierte, verpflichtet war. Mit seiner Arbeit über Gerhard von Scharnhorst, der in den dunklen Jahren Preussens zwischen 1806 und 1813 die Armee seines Landes reformierte, meldete Höhn seinen Anspruch an, in den Debatten und Plänen zur Wiederbewaffnung Deutschlands zumindest präsent zu sein. In seiner Darstellung der intellektuellen Entwicklung

des berühmten preussischen Reformers stellte er eine kaum verhüllte Analogie her zwischen der Zeit der Niederlagen von Jena und Auerstedt, als Napoleon Preussen zerschlug, und dem Zusammenbruch des Deutschen Reichs 1945; und er suggerierte sogleich eine weitere: Dem grossen Scharnhorst folgten andere Reformer in der Gegenwart – allen voran er selbst. Seine hier angestellten Überlegungen lassen sich übrigens ebenso auf den Krieg wie auf den Wirtschaftskrieg beziehen: Die besondere Aufmerksamkeit, die Höhn der Reform der Führungsstrukturen der Armee widmet, gilt gleichermaßen der Führungsebene der Wirtschaftsunternehmen, dieser modernen Armeen. Den Leser des Scharnhorst-Buches verblüfft vor allem die Kontinuität der Ideen, Themen und Vorlieben aus den 1930er- und 1940er-Jahren zu denjenigen, die sich in Höhns Büchern der 1950er- bis 1990er-Jahre zu Fragen der Geschichte und des Managements finden. Keine Spur eines Bruchs in seinen wesentlichen Gedanken, Postulaten und Grundsätzen – wenn man von der «Rassen»-Fixierung, der «jüdischen Gefahr» und der «Lebensraum»-Eroberung einmal absieht.

Der erste Grundsatz ist die Betonung der Praxis, in diesem Fall hinsichtlich der Militärgeschichte; schon in den 1930er-Jahren hatte sich der Jurist Höhn durch seine Vorliebe für die Soziologie, die er in seinen Lehrveranstaltungen unterrichtete, und für die Geschichte ausgezeichnet. Eine schmeichelhafte Selbstreferenz also: Scharnhorst wie Clausewitz waren der Geschichte und der Praxis treu ergeben. Die NS-Juristen – also auch Höhn – wurden nicht müde zu fordern, das «Reale», die «Einzelfälle» zu betrachten; sie rühmten das «Fallrecht» und die mündliche Überlieferung, priesen das «konkrete Ordnungsdenken» und heiligten

die Intuition, das «gesunde Volksempfinden» gegenüber jeglicher Abstraktion, schriftlichen Kodifizierung und verschulter Lehre. In seinem Scharnhorst-Buch verurteilt Höhn mit Nachdruck den «militärischen Positivismus»<sup>82</sup> – wie er und seine Kollegen zuvor den Rechtspositivismus als Ausdruck jüdischer Verirrung angeprangert hatten.

Für Höhn war Abstraktion gleich Regel, Regel gleich Dogma und Dogma gleich tote Buchstaben. Ohne von seinem geistigen Kurs der NS-Jahre abzuweichen, pries er das konkrete Leben und die konkrete Erfahrung gegenüber jedwedem geometrischen, mathematischen Bemühen, allgemeingültige Regeln aufzustellen. Vielmehr könne und solle man sich ein Beispiel am preussischen König Friedrich II. nehmen, dessen Genie genau darin bestanden habe, sich jeweils den Bedingungen, auf die er traf, anzupassen; das Leben sei nichts anderes als Formbarkeit, Flexibilität und Anpassungsfähigkeit. Wer sich nicht ändere und anpasse, sei dazu verurteilt, unterzugehen – wie jedes Lebewesen, das sich als unfähig erweist, unter gegebenen Umständen zu überleben. Mit anderen Worten: Die preussische Armee unterlag 1806 deshalb, weil sie die taktischen Grundsätze Friedrichs II. zu unantastbaren und zeitlosen Prinzipien der Kriegsführung erhoben habe. Alles, was Leben, Spontaneität und permanente Anpassung – also jederzeitige «Elastizität» (wieder dieser Begriff!) – bedeute, habe man verkümmern lassen: «Es stellt sich nämlich heraus, dass Friedrich der Grosse nicht der grosse Feldherr schlechthin, sondern nur *ein* grosser Feldherr war, keinesfalls auch der unfehlbare Dogmatiker, der Heilige der Kriegskunst.»<sup>83</sup> Gleiches gelte für Napoleon, der keineswegs der Erfinder eines «Systems»<sup>84</sup> gewesen sei: «Die Genialität, die wir an ihnen bewundern, besteht in etwas ganz anderem. ,Ihr grosser Geist band

sich wenig an Regeln', schreibt Scharnhorst [...], sondern ‚erfand mehr aus den Umständen in jeder Lage die vorteilhaftesten Massnahmen sich gleichsam für den besonderen Fall.‘<sup>85</sup> Es sei notwendig, «die Gestalt Friedrichs des Grossen dem Götzendienst der militärischen Positivisten zu entziehen»,<sup>86</sup> und es sei törricht, in den Anordnungen des Königs «Dogmen sehen zu wollen, wo nur allgemeine Richtlinien gemeint sind, die jederzeit den Umständen entsprechend ebenso abgeändert werden können, wie dies der König selbst getan hat!»<sup>87</sup> Es gelte, jede Form gedanklicher Verkrustung zu vermeiden und stattdessen die Lust und Kraft der Erneuerung zurückzugewinnen; den «Kampf gegen den militärischen Positivismus»<sup>88</sup> zu führen erfordere, «aus dem Dunkel der Vorurteile, der Vielfalt widersprechender Theorien sowie der Unfruchtbarkeit dogmatischer Kämpfe zu einem neuen Anfang zu gelangen»,<sup>89</sup> wenn «ein bedingungsloses Festhalten an der Überlieferung nicht mehr zeitgemäss ist».<sup>90</sup>

Abstrakte Regeln in Verbindung mit einem völlig unangemessenen Kult um überlebte Autoritäten führten, so Höhn, zu Katastrophen vom Ausmass derjenigen des Jahres 1806. Die Erfolge Friedrichs II. hätten seine «Lineartaktik» zu einem unumstösslichen Dogma erhöht, das seit dem Siebenjährigen Krieg von Generationen preussischer Generäle mit der Inbrunst des Gläubigen und der Strenge des Mathematikers gelehrt worden sei. Die Folge daraus: «Das Heer erstarrt zur Maschine, das innere Getriebe des Heeres wird zum Kult, die Kriegskunst zu einem mathematischen System von Regeln, das Gesamtgebäude aber erhält einen sakralen Charakter.»<sup>91</sup> Überall herrsche nur noch ein «Mechanismus der Bewegungen, in ein mathematisches System gefasst»,<sup>92</sup> und auch die höhere Taktik erstarre in

einem System: «Auch dieses findet seinen Ausdruck in mathematischen Formeln und mechanischen Regeln.»<sup>93</sup> Das Heer werde wie eine «leblose Figur» auf dem Schachbrett hin- und hergeschoben, was sich als fatal erweise: «Drückend liegt das Gewicht dieses positivistischen Systems auf der gesamten Heeresverfassung.»<sup>94</sup>

Diese Seiten aus *Scharnhorsts Vermächtnis*, aber auch andere militärhistorische Studien Höhns lesen sich wie eine kaum verhohlene Anklage gegen die nationalsozialistische Kriegsführung, die schliesslich 1945 zu einer noch viel grösseren Niederlage geführt habe als diejenige von 1806. Das Dritte Reich sei letztlich zu mechanisch, zu abstrakt und zu autoritär geführt worden – entgegen den Grundsätzen, die helllichtige Juristen, Gelehrte und Manager wie Höhn und seine Kollegen in einer Vielzahl von Schriften und Artikeln formuliert hatten. Man habe die Divisionen wie Schachfiguren verschoben, habe illusorische Fronten errichtet und sei mit den Massenheeren umgegangen wie in einem Kriegsspiel. Man habe auf ganz unterschiedlichem Terrain die gleichen Kampfmethoden angewandt und die dynamische Bewegung des Blitzkriegs durch Haltebefehle gelähmt, die den Vormarsch zum Erliegen brachten und zu einer Vielzahl von Verzögerungsgefechten führten. Und was noch schlimmer war: Man hatte es versäumt, die «Volksgenossen» bei Fragen der wirtschaftlichen Produktion wie auch hinsichtlich ihrer militärischen Pflichten hinreichend einzubeziehen und zu motivieren. Stattdessen seien die Unteroffiziere der Wehrmacht genauso rigide, autoritär und stumpfsinnig gewesen wie ihre Vorgänger aus dem Jahre 1806, die im Soldaten nichts als ein Rädchen im Getriebe sahen.

Im Gegensatz zu dieser mechanistischen Vorstellung vom Mi-

litärwesen, die ein reibungsloses Ineinandergreifen von strategischem Plan, Einsatzbefehl und Ausführung als Garant für den Sieg postulierte, hatten die Franzosen während der Revolution eine völlig neue Form der Kriegsführung erfunden, die auf persönlicher Motivation und Einbeziehung jedes einzelnen Soldaten sowie auf einer erstaunlichen Flexibilität der Befehlsausführung beruhte, Garant wiederum taktischer Beweglichkeit und militärischen Erfolgs. Seit 1792, so betont Höhn, seien die Franzosen nicht mehr für eine Regierung, einen Minister oder einen König in den Krieg gezogen, sondern ganz konkret für sich selber, für die Art und Weise, wie sie sich zu leben wünschten: «[I]m Massenaufgebot, der levée en masse, [wird] das ganze Volk einbezogen. Während der Soldat des preussischen Heeres für seinen König und nicht für Ideen kämpft, wird der Krieg von den Franzosen bewusst für politische Ideale geführt.»<sup>95</sup> Im Kampf und durch den Kampf werde der Soldat «vom Untertanen zum Staatsbürger».<sup>96</sup> Die französischen Kämpfer seien von «Enthusiasmus»<sup>97</sup> getrieben, einem Enthusiasmus, der «den fanatischen Willen zur Selbstbehauptung der Revolution»<sup>98</sup> in sich trage – «fanatischer Wille» war eine im NS-Sprachgebrauch häufig auftretende und auch von Höhn vielfach benutzte Wendung, woran man sieht, dass die Rhetorik der NS-Zeit unter der Oberfläche den Zusammenbruch von 1945 überdauert hat. Als Beweis der folgende Satz – von vielen möglichen Beispielen –, der einem jener Durchhaltetraktate entstammen könnte, welche die Nationalsozialisten im Frühjahr 1945 in grosser Zahl verbreiteten: Der Enthusiasmus der Franzosen «äussert sich militärisch in einer bis zum Letzten gehenden Opferbereitschaft und dem Einsatz aller nur erreichbaren Mittel».<sup>99</sup>

Diese vom Dritten Reich propagierten Ideale und Tugenden vermochten die Armeen der Wehrmacht nicht voll zur Geltung zu bringen, weil sie, so Höhn, mit der «germanischen Freiheit», mit der Befreiung des Individuums und der Freisetzung seines Angriffs- und Aktionspotenzials nicht weit genug gegangen waren. Anstatt Energien freizusetzen, habe man diese behindert und unterdrückt. «Für die absolutistische Heeresordnung ist der Soldat eine Nummer. Durch Zwang wird er zu einem rein maschinenmässigen Fechten abgerichtet. Die moralische Bindung schafft, so argumentiert man, der Stock des Korporals», wohingegen die Franzosen alles auf die «Befreiung des Individuums von jedem absolutistischen Zwang» gesetzt hätten.<sup>100</sup> In den Revolutionskriegen ab 1792 und den Kriegen des Ersten Kaiserreichs bis 1815 habe «Volkskraft gegen stehendes Heer»<sup>101</sup> – gegen eine in ihren überholten Gewissheiten erstarrte Truppe – gestanden. Unter taktischen Gesichtspunkten habe sich diese Konfrontation entlang einer unüberwindlichen Trennlinie ereignet: hier das Erbe des dreissig oder vierzig Jahre zuvor stattgefundenen Siebenjährigen Kriegs, dort mobile, schnelle, bewegliche «Tirailleurs», die auf Seiten einer in Disziplin und stupidem Drill gefangenen preussischen Armee Angst und Schrecken verbreiteten. Doch gehe es nicht darum, so Höhn, nunmehr den Tirailleur als Nonplusultra der Kriegskunst darzustellen, sondern darum, dessen Geisteshaltung zu verstehen, was Napoleon mit grösster Klarheit und Effektivität gelungen sei.

Der Tirailleur, dieser mobile, dynamische und freie Kämpfer, könne sich taktisch an schwierigstes Gelände anpassen, während die starre Linie der preussischen Füsiliere auf offenem Schlachtfeld sinnvoll sei. Es gehe also nicht darum, den Tirailleur als der

Weisheit letzten Schluss zu preisen, sondern den Gegensatz von flexiblem Schützen und fester Kampflinie zu überwinden und beide miteinander zu kombinieren: «Die Elastizität der Kampfesweise, wie sie das Tirailleursystem kennzeichnet, hat das ganze Heer zu durchdringen.»<sup>102</sup> In der Praxis bedeute dies, den tieferen Sinn des «Tirailleursystems» von der Ebene der Taktik auf die der Strategie zu heben: «Die Unvereinbarkeit zwischen Linie und Tirailleursystem entfällt, der bisherige Gegensatz wird in einer höheren Einheit aufgehoben, wenn der Geist der gesamten Kriegsführung nach den in der Tirailleurtaktik zum Ausdruck kommenden Gedanken ausgerichtet wird.»<sup>103</sup> Keinesfalls gehe es also um die dogmatische Abschaffung der Linieninfanterie, sondern vielmehr darum, diese genauso mobil, wendig und flexibel zu machen wie die von den Revolutionsarmeen hervorgebrachten Kämpfer neuen Typs. Falls erforderlich, solten die Linien also unbeweglich bleiben, falls nötig, sollten sie «elastisch» reagieren. Napoleon habe die Vorteile solcher «Elastizität» sehr wohl verstanden und zum Hebel seines Erfolgs gemacht. Nach seinem Beispiel gelte es, die Schlachten nach dem «geistigen Prinzip des Tirailleurkampfes zu führen»,<sup>104</sup> mit dem Ziel der «Auflockerung des bisherigen starren Systems».<sup>105</sup>

Diese Starrheit traf vor allem, und unmittelbar körperlich, den Soldaten, um den sich Höhn besondere Gedanken gemacht zu haben scheint; immer wieder betont er in seinen Schriften, dass die Zeiten, in denen der Soldat zur Kampfmaschine degradiert werde, vorbei seien: «Der Soldat kann nicht mehr lediglich ‚Exercier- und Schiessmaschine‘, der Kampf selbst kein formales Exerzieren mit scharfer Munition sein. [...] Das bisher zur

‚Dressierung‘ des Soldaten als unvermeidlich betrachtete Prügelsystem wird unnötig.»<sup>106</sup> Das zeigte der spontane Enthusiasmus, die Motivation und der Einsatz der französischen Freiwilligen in den Revolutionsarmeen. Doch Höhn hält sich nicht lange mit der revolutionären Autonomie des Bürger-Soldaten auf; zwar stellt er fest, dass dieser «soldat-citoyen» für sich, für seine Ideen und für seine Freiheit kämpft, aber er überträgt dieses Modell nicht auf den preussischen Soldaten, weil Scharnhorst das auch nicht tat.

Was Scharnhorst interessiert – und was Höhn am Werk des grossen preussischen Reformers interessiert –, sind weniger der einfache Soldat, der Kämpfer an vorderster Front, als vielmehr das Offizierskorps und die Unteroffiziere, also die Führungskader: «Die Krönung der Arbeit im Geiste des Fortschritts sieht Scharnhorst in einer systematischen Umschulung des Offizierskorps»,<sup>107</sup> das lernen müsse «zu denken» und die Soldaten als «denkende Menschen an [zu] sprechen».<sup>108</sup> Dabei gehe es weniger darum, an die Ziele zu *denken*, als vielmehr über die Mittel *nachzudenken*, mit denen man die vom Oberkommando vorgegebenen Ziele erreichen kann. Im Sinne Scharnhorsts und Höhns meint «denken» nicht Teilhabe am Nachdenken auf der höchsten, sondern Befähigung zum Denken auf der untersten Ebene. Es geht also nicht um die kritische Reflexion der Ziele, sondern um die Fähigkeit, diese durch die optimale Anpassung des Kampfes an das Terrain zu erreichen: «‚Denkender Offizier‘ sein bedeutet, eine kritische Einstellung gegenüber allen militärischen Dogmen zu besitzen, ebenso kritisch sich aber auch gegenüber neuen militärischen Ideologien zu verhalten und sie auf ihre praktische Brauchbarkeit zu prüfen»;<sup>109</sup> daher müsse der junge Offizier «lernen, dass die Kenntnis allgemeiner Regeln

nicht genügt, dass es vielmehr entscheidend auf ihre Anwendung unter den besonderen Umständen ankommt». <sup>110</sup> Also nicht (die Ziele) *denken*, sondern (die Mittel) *bedenken*.

Um gegen die traditionelle Bildungsfeindlichkeit des adligen Offizierskorps und dessen Ideal «eines handwerklichen Krieger-tums, dessen Routine von Generation zu Generation durch den Drill vererbt wurde», <sup>111</sup> vorzugehen, war unter Scharnhorst eine Kriegsakademie <sup>112</sup> gegründet worden – genau wie Höhn 1956 eine «Akademie für Führungskräfte» gründete, um diese in die Praxis des Wirtschaftskriegs einzuführen. Die Ausbildung sollte konsequent an der Praxis orientiert sein, nicht an der Theorie. Wie Scharnhorst und Napoleon selbst sollten die jungen Kadetten «die Kriegsgeschichte als die grosse Lehrmeisterin» betrachten und Lehren aus den «Erfahrungen der letzten Feldzüge» ziehen; <sup>113</sup> eine «kriegsfremde Ausbildung» <sup>114</sup> war zu vermeiden. Die Führungskräfte der Armee sollten weder dressierte Affen sein noch mit abstraktem Wissen vollgestopfte Akademiker. Sie sollten nur über die allernotwendigsten Kenntnisse verfügen, um Bescheid zu wissen, wie man im Felde manövriert und siegt. Der junge Offizier war «von allem Ballast, der seine Gedanken auf Bahnen führt, die ihn von den grossen sachlichen Aufgaben ablenken, zu befreien». Die zuvor so hoch geschätzte Mathematik wurde als simple Gewinn- und Verlustrechnung absolviert und auf das Erlernen geometrischer Grundkenntnisse reduziert, die für das Lesen von Karten und die Planung von Manövern unverzichtbar waren. Zum Preis dieser Bemühungen und dieser Reform des Militärwesens erhalte man eine «junge Generation, ohne Vorurteile, auf die Praxis ausgerichtet, im selbständigen Denken geschult, mit der grossen Konzeption der Führung von

Armeen ebenso vertraut wie mit den Einzelheiten des praktischen Felddienstes».<sup>115</sup>

Scharnhorst, berichtet Höhn erfreut, erlebte die Verwirklichung seiner Reformpläne durch die Gründung der «Akademie für junge Offiziere», deren Leiter er wurde<sup>116</sup> – so wie Höhn seinerzeit, zu Beginn der 1950er-Jahre, bereits danach strebte, eine Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft zu leiten. Deren Absolventen würden in Zukunft, bewahrt vor realitäts- und lebensfremden Theorien<sup>117</sup> und ausgebildet in angewandter Taktik und Strategie, eine «elastische Kampfweise»<sup>118</sup> unter Beweis stellen – nach dem Vorbild Napoleons, der mobile, schnelle und flexible Divisionen zu bilden vermochte, deren jede «als selbständig operierende Einheit mit eigenem Generalstab [...] in ihrer Beweglichkeit der Kette der Tirailleure»<sup>119</sup> entsprochen habe.

Das Ideal dieser neuen flexiblen und anpassungsfähigen, eben «elastischen Kriegsführung»<sup>120</sup> ist somit nicht der einfache Soldat, sondern der geschmeidige, jederzeit an die Verhältnisse angepasste Offizier oder Unteroffizier. Was vor allem zähle, seien ein «geschultes Auge» und die «Beobachtung aller wesentlichen Momente»<sup>121</sup> eines jeden Einzelfalls und der jeweiligen Situation vor Ort. «Der Unterbefehlshaber», so Höhn in seinem Scharnhorst-Buch, «wird von der Fessel der starren Befehlsform gelöst und ihm ein weiterer Bereich für seine eigene Entscheidung überlassen. Selbständig soll er im Rahmen der ihm gestellten Aufgabe die Mittel und Wege finden, die zum Ziele führen.»<sup>122</sup> Damit ist alles so explizit und klar gesagt wie nur möglich: Der Offizier vor Ort, wie auch die Führungskraft eines Unternehmens, habe keinerlei Anteil an der Festlegung des Ziels; dieses werde ihm vielmehr im Rahmen eines zu erfüllenden

«Auftrags» zugewiesen. Er sei nicht befugt zu entscheiden, ob dieser Hügel zu erobern oder jener Ort einzunehmen sei, noch stehe es ihm zu, das vorgegebene Ziel als vollkommen unsinnig zurückzuweisen. Seine Freiheit bestehe allein darin, selbstständig und autonom herauszufinden, *wie* der Hügel zu erobern oder der Ort, einzunehmen sei. Er ist also frei zu gehorchen.

Diese Verknüpfung von autoritärer, unanfechtbarer und in ihrer höchsten Befugnis unbestrittener Befehlsgewalt mit besagter «Freiheit» des Offiziers vor Ort wurde von Scharnhorst und seinen Reform-Mitstreitern «Auftragstaktik» genannt: Ein Offizier oder Unteroffizier erhält einen Auftrag, wobei ihm die Wahl der Mittel für dessen Erfüllung freisteht; er ist frei zu gehorchen und erfolgreich zu sein. Zentralistische Strenge in der Festlegung von Zielen und Strategie durch das Oberkommando bei gleichzeitiger Flexibilität in der Durchführung vor Ort: Diese Methode hat Früchte getragen, bedenkt man die eindrucksvolle Siegesserie der preussischen Armee gegen die Franzosen (1813-1815), die deutschen Revolutionäre (1848/49), die Dänen (1864), die Österreicher (1866) und erneut die Franzosen (1870/71). Der preussische Unteroffizier hat sich in all diesen Kämpfen seine legendären Sporen verdient, wobei er die Last einer möglichen Niederlage stets auf den Schultern trug – und diesen Druck ungefiltert an seine Untergebenen, die einfachen Soldaten, weitergab. Im Glanz der Siege wurde der preussische Offizier in der militärischen Praxis wie in der kollektiven Wahrnehmung zum Sinnbild des engstirnigen Tyrannen, des pedantischen und selbstherrlichen Vorgesetzten, des kaltherzigen Schleifers. Seine unverhohlene Gewalt und seine schneidige Brutalität wurden

zum kulturellen Stereotyp sowohl in der Literatur als auch später im Film. War diese Gewalttätigkeit ein natürliches Vorrecht, ein unabänderlicher Bestandteil der Feldwebel-Gesinnung, oder war sie womöglich Ausdruck einer tiefsitzenden Angst – der Angst zu scheitern, während man doch frei war zu gehorchen und verurteilt zu siegen?

Heftig und unbarmherzig stürzten die Verantwortlichkeiten, aber auch die Missachtungen kaskadengleich herab auf die Schultern der Offiziere und Unteroffiziere vor Ort – entsandt von ganz oben, von jenem Olymp, auf dem die Kadetten und Diplomierten der Kriegsakademie in ihren Generalstäben darüber konferierten und berieten, wer – diesmal in aller Freiheit – die obersten Kriegsziele definiert. Ganz unten hingegen, wo es keinen Zugang zu den glänzenden Schulterstücken und Fangschnüren, zu dem Prestige und den Privilegien der hohen Ränge gab, blieb nichts als das erdrückende Bewusstsein der eigenen Verantwortung. Dieses von Scharnhorst und den preussischen Reformern erdachte und von Höhn hochgelobte System der Befehlsgebung – des militärischen Managements – erwies sich also als bemerkenswert effizient, aber auch als bemerkenswert niederträchtig. Effizient war es zumindest bis zum Ersten Weltkrieg. Niederträchtig war es ohne jeden Zweifel: Die hochgradig widersprüchliche Anweisung, die auf der kämpfenden Truppe lastete, hiess frei zu sein, ohne es tatsächlich zu sein. Die Folge für den Offizier oder Unteroffizier vor Ort war eine totale, absolute Verantwortung, ohne dass er irgendetwas zu entscheiden hatte.

## Kapitel VII

# Das Harzburger Modell: Freiheit zu gehorchen, Verpflichtung zum Erfolg

So sehr er Jurist war, so sehr liebte Reinhard Höhn, wie wir gesehen haben, die Geschichte und interessierte sich für das «Reale» und «Konkrete». An den preussischen Reformern der Jahre 1806 bis 1813, an Scharnhorst, Gneisenau oder Clausewitz, bewunderte er die Anpassungsfähigkeit und Flexibilität, die es ihnen erlaubt hatten, sich auf die neuen Zeiten einzulassen, die die Französische Revolution eingeläutet hatte. Der Anbruch des Zeitalters der Massen und des Individuums, der Auftritt der «Nation» gegenüber den traditionellen Monarchien war diesen scharfsinnigen Köpfen nicht entgangen.

Die Niederlage von 1945, die noch viel vernichtender und traumatischer war als die von 1806, machte einschneidende Reformen erneut zum Gebot der Stunde. Aber «Reformen» hiess nicht Zerstörung und Abkehr von der Vergangenheit insgesamt, im Gegenteil. Immerhin waren Scharnhorst und seine Mitstreiter nach 1806 preussische Offiziere alter Schule geblieben, geprägt von Pflichtgefühl und Königstreue. So verleugnete auch Höhn keineswegs seine gesamte NS-Vergangenheit. Zwar liess er den blindwütigen Rassismus der 1930er-Jahre ebenso fallen wie den Antisemitismus und das Streben nach «Lebensraum», doch er verabschiedete sich keineswegs von einigen grundlegenden An-

sichten, die er – im Einvernehmen mit seinen Kollegen – in seinen Büchern und Artikeln dargelegt hatte. Seiner Meinung nach war das Dritte Reich zweifellos daran gescheitert, dass es nicht nationalsozialistisch genug gewesen war, dass es die «germanische Freiheit», die Geschmeidigkeit, Flexibilität und «Elastizität» seiner Funktionäre und Organisationen nicht hinreichend in die Tat und in die Praxis umgesetzt hatte.

Nach 1945 und insbesondere nach Gründung der Bundesrepublik 1949 standen die Zeichen auf Freiheit – auf Freiheit der Massen und des Individuums. Eine föderale und demokratische Verfassung schuf einen neuen Staat, der sich als Vorposten der Demokratie an der Grenze zum Ostblock verstand. Die Bundesrepublik war jetzt die Speerspitze der «freien Welt» gegenüber dem Kommunismus, diesem ewigen Feind, gegen den bereits das Dritte Reich gekämpft hatte. Wie Tausende, ja Zehntausende andere, die einst als Professoren, Journalisten, Wirtschaftsführer, Ärzte, Juristen, Polizei- oder Militärführer zu «Hitlers Eliten»<sup>123</sup> gehört hatten, stellte sich auch Höhn pflichtbewusst in den Dienst der neuen Ideen der Zeit – das Wirtschaftswachstum des gleichnamigen «Wunders» und der Siegeszug der westlichen Freiheit. Dabei erwies sich als besonders nützlich, dass die von Höhn und seinen Mitstreitern seit den 1930er-Jahren entwickelten Führungs- und Management-Konzepte in erstaunlichem Masse mit dem Geist der neuen Zeit übereinstimmten.

Die Lehren der Geschichte drängten sich nach 1945 noch nachdrücklicher auf als zuvor: Man würde nicht mehr führen wie früher. Das galt für die Armee wie für die Unternehmen und für die Verwaltung, für die sich der unersättliche Höhn ebenfalls interessierte. In der 1955 gegründeten Bundeswehr galt das Ideal

des «Bürgers in Uniform». Anstelle des von SS-Chef Himmler geforderten «Kadavergehorsams», der die Gebote der «germanischen Freiheit» zweifellos verriet, und anstelle der mechanischen Disziplin einer Wehrmacht, die die Lehren Scharnhorsts vergessen hatte, galt es einen reflektierten Gehorsam einzuführen, der – zumindest in der Theorie – im Falle unrechtmässiger Befehle zur Gehorsamsverweigerung führen konnte.

Was die Unternehmen betraf, musste man so weit nicht gehen. Höhns grosse Stärke bestand darin, ein Management-Modell vorzuschlagen, das genau passend schien für die neue demokratische Kultur der Bundesrepublik: das «Management durch Delegation von Verantwortung». Dieses sogenannte Harzburger Modell wurde für Jahrzehnte zum bundesrepublikanischen Vorzeigeprojekt. Gegenüber renommierten Management-Vordenkern wie dem Franzosen Henri Fayol oder dem Amerikaner Peter Drucker stellten die Überlegungen Professor Höhns die einzige deutsche oder «germanische» Alternative dar, bis ihnen das Management-Institut im schweizerischen St. Gallen Anfang der 1970er-Jahre Konkurrenz zu machen begann. Das in Deutschland und den deutschsprachigen Ländern hochgelobte Harzburger Modell, sein Geist, seine Verbreitung und seine Anwendung, bieten ein hervorragendes Studienobjekt, um die Grundzüge einer «(Nachkriegs-)Geschichte deutscher Arbeit»<sup>124</sup> aufzuzeigen, in der die Kontinuitäten zur NS-Zeit mehr als augenfällig sind.

In einer beachtlichen Reihe von Büchern und Aufsätzen, die er zwischen 1956 und 1995 veröffentlichte, erweiterte und neu herausgab, hat Höhn, dieser unermüdliche Pädagoge und Vielschreiber, die Grundsätze seines «Modells» dargelegt – auf etwa fünfzig Publikationen kann er am Ende seines Lebens zurückbli-

cken. Diese Management-Literatur erweist sich als ebenso deskriptiv und normativ wie arm an Ideen. Deutlich ist der stilistische Bruch zu den Vorkriegsschriften: Leistete sich Höhn vor 1945 noch den Luxus, seine rechtstheoretischen Analysen in einen historischen oder kulturgeschichtlichen Kontext zu stellen, sind seine nach 1956 veröffentlichten Lehrbücher hoffnungslos spröde: endlose Diagramme und Fallstudien. Im Grunde brachte er nur seine Lehrgänge zu Papier und umgekehrt. Allerdings richteten sich diese Lehrgänge an Praktiker, an Führungskräfte unter Zeitdruck, die rasch in die Leitung ihrer Abteilungen zurückkehren mussten und wenig Lust verspürten, weitschweifenden Ausführungen zur Geschichte der Staatslenkung im Zeitalter des Absolutismus beizuwohnen. Als nüchterner Lehrer stellte sich Höhn ohne zu zögern auf die Wünsche seiner Klienten ein. Die umfangreichen Lehrbücher wurden zusätzlich in Kompendien zusammengefasst, schmale Bändchen, die das Wesentliche resümierten und sich, veröffentlicht im der Harzburger Akademie angeschlossenen Verlag, in zahllosen Auflagen zu Hunderttausenden verkauften, etwa der Bestseller *Das tägliche Brot des Managements*.<sup>125</sup> Nichts, was im Entferntesten mit Fragen des Managements zu tun hat, war vor Höhns Feder sicher, weder *Die Sekretärin und der Chef*<sup>26</sup> noch *Die Geschäftsleitung der GmbH*<sup>127</sup> (Neuaufgabe 1995); hinzu kamen zahllose weitere Handbücher und Fallstudien über die Aufgaben des Aufsichtsrats oder *Das Unternehmen in der Krise*<sup>126</sup> – Letzteres erschien passenderweise im Krisenjahr 1974.

Auch für die persönliche Entwicklung der Führungskräfte interessierte sich Höhn, wie sein Buch *Die Technik der geistigen Arbeit*<sup>129</sup> (Neuaufgabe 1985) bezeugt; der Manager war immer

auch ein Manager seiner selbst. So hatte auch das Coaching seinen angemessenen Platz in der Lehre der Akademie für Führungskräfte, denn «Menschenführung» setzt eine gute Lebensführung voraus. Daher wurde man zu Seminaren von Professor Dr. Karl Kötschau eingeladen, um zu lernen, sein «Leben zu führen» und besser mit Stress und hoher Arbeitsbelastung umzugehen. Der Mediziner bot Module für Ernährung, Entspannung, Vorsorge und Körperhaltung an. Kötschau, ehemals Mitglied der NSDAP und der SA, hatte den von ihm 1934 übernommenen Jenauer Lehrstuhl für Naturheilkunde in «Ordinariat für Biologische Medizin» umbenannt und seine Antrittsvorlesung der «nationalsozialistischen Idee in der Biologischen Medizin» gewidmet. Als Anhänger der «nationalsozialistischen Revolution der Medizin» war er ein radikaler Eugeniker, entschiedener Gegner jeglicher Sozialversicherung und Prophet eines durch die neue Medizin erneuerten und von seinem blutleeren und unzeitgemässen Humanismus befreiten deutschen Menschen. «Der heroische Mensch des Nationalsozialismus und der biologisch vollwertige Rassenmensch, das ist ein und derselbe», schrieb dieser Arzt und Amateur-Homöopath, der nach 1945 seinen Kampf gegen die *Fürsorge* im Namen der *Vorsorge* weiterführte. Als Leiter eines Sanatoriums in Bad Harzburg besserte er seine komfortablen Bezüge dadurch auf, dass er den nach gesunder Lebensführung strebenden Führungskräften geraspelte Möhren und Naturheilkunde nahebrachte.

In seinen zahllosen Schriften wird Höhn unterdessen nicht müde, seine Ideen vom modernen Management als Ausdruck der neuen Zeit zu präsentieren. Die Zeiten des Absolutismus oder der Diktatur seien vorbei. Im Zeitalter der «Massendemokratie» wol-

le jeder Einzelne als der wahrgenommen werden, der er ist: nicht als Untergebener, sondern als «Mitarbeiter», als Mensch, der «selbständig denkt und handelt». Die Menschen müssten anders geführt werden, die Veränderungen der «wirtschaftlichen, technischen und soziologischen Gegebenheiten» erforderten einen «neuen Führungsstil», so Höhn.<sup>130</sup>

Die Zusammenarbeit mit «Mitarbeitern», die «Führung im Mitarbeiterverhältnis» ist Höhns Antwort auf eine seiner Haupt-sorgen: Der Klassenkampf müsse aus dem wirtschaftlichen wie aus dem politischen Leben verschwinden. Die neuen hierarchischen Beziehungen sollten die Gefahr eines Konflikts zwischen Herrschern und Beherrschten, zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern abwenden. Auf ähnliche Weise hatte Höhn 1942 einen der grossen Vorzüge der nationalsozialistischen Gemeinschaft gewürdigt: «Diese Volksgemeinschaft ist nichts Statisches, sondern voller Dynamik. [...] Aus ihr entstand ein neues politisches Weltbild, aufbauend auf den Grundgesetzen des Lebens, der Rasse, dem Boden [...], aufbauend auf der Eingliederung des Arbeiters in die Leistungsgemeinschaft des ganzen Volkes.»<sup>131</sup> Zwar sei das grosse Vorhaben einer nationalsozialistischen Gemeinschaft durch die Niederlage von 1945 fortgefeht worden, doch bleibe es möglich, in der «Produktions- und Leistungsgemeinschaft», die das Unternehmen darstellt, eine gemeinschaftliche Harmonie zwischen «Führung» und «Gefolgschaft»<sup>132</sup> zu pflegen. Befriedete soziale Beziehungen würden zu einer optimierten Produktion und einer Stärkung der westdeutschen Gesellschaft gegenüber dem ideologischen, wirtschaftlichen und geostrategischen Hauptfeind führen – dem «Ostblock» mit seinem konkurrierenden Wirtschaftssystem des Sozialismus und insbesondere dem «Realsozialismus» der DDR.

Was im Dritten Reich die «Betriebsgemeinschaft» aus Arbeitern und Führung war, führt Höhns Unternehmen – die Gemeinschaft von Managern und freien Mitarbeitern – im demokratischen Universum der Bundesrepublik mit ihrer ordoliberalen und partizipativen «sozialen Marktwirtschaft» fort, in der seit einem 1951 verabschiedeten Gesetz «Mitbestimmung» herrschen sollte. Auf gesamtwirtschaftlicher Ebene sollte die Mitbestimmung alle Konflikte zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern vermeiden, Klassenkämpfe verhindern und jegliche Anzeichen von Unmut seitens der Arbeiterschaft im Keim ersticken. Auf Unternehmensebene sollte die Autonomie des freien und zufriedenen Mitarbeiters die Spaltung der Gesellschaft (arm/reich, links/rechts, Arbeiter/Unternehmer usw.) abwenden und die Einheit des Wollens, Wünschens und Handelns der Produktionsgemeinschaft sicherstellen.

Die deutsche Vergangenheit, obsessives Thema aller Nationalisten, so auch der Nationalsozialisten, habe aus nichts als Spaltungen bestanden – zunächst der Stämme, dann der Staaten, genauer gesagt der durch den Westfälischen Frieden von 1648 hervorgerufenen Kleinstaaterei, und schliesslich der sozialen Klassen, ausgelöst durch die industrielle Revolution und vor allem durch die Lehren der falschen Propheten des Marxismus. Die nationalsozialistische Führung habe dieses Verhängnis um jeden Preis abwenden und die Spaltung der Gesellschaft ausmerzen wollen – durch politische Einheit (seit 1933 gab es nur noch eine Partei, und mit der Abschaffung der Länder ein Jahr später gab es nur noch eine einzige politische Zentralmacht) ebenso wie durch kulturelle und soziale Einheit aufgrund der Einheit der «Rasse».

Die Überwindung der Spaltung blieb die Hauptsorge der bundesrepublikanischen Führung, die – abgesehen von ihrer Ablehnung der Teilung Deutschlands (die DDR wurde erst 1973 seitens der Bundesrepublik staatsrechtlich anerkannt) – vor allem die soziale Spaltung verhindern wollte. In einer sozialen Marktwirtschaft, in der Mitbestimmung herrschte, die auf einem nahezu paritätischen Dialog der «Sozialpartner» beruhte, sollte das Management, wie Höhn es sich vorstellte, einen entscheidenden Beitrag leisten, und zwar auf der Ebene und der Grundlage der Unternehmen selbst.

Dank Ludwig Erhard, der als Wirtschaftsminister die Versöhnung und Zusammenarbeit der Klassen auf der Ebene des Landes in Angriff nahm, und dank Reinhard Höhn, der ein solches Versöhnungswerk auf der Ebene der Unternehmen ins Auge fasste, präsentierte sich die Bundesrepublik als ein Land der unterschiedenen Freiheit, der produktiven Effizienz und des hohen Wirtschaftswachstums. Ihre Bestimmung war die eines Modells, eines Leuchtturms der freien Welt gegenüber der DDR und dem sowjetischen Lager als ihren unmittelbaren Nachbarn, wobei man als wirtschaftliches und politisches Aushängeschild und, zu gegebener Zeit, als strategischer Brückenkopf fungieren würde.

Es war jedoch gar nicht so einfach, innerhalb der deutschen Wirtschaft die Vorstellung durchzusetzen, dass Untergebene als Mitarbeiter, ja als denkende und selbstständig handelnde Menschen anzusehen seien, wurde doch ein geradezu groteskes hierarchisches Denken kultiviert, nach dem Vorbild dessen, was man – trotz Scharnhorst – noch rigider auch in der Armee antreffen konnte. Ein Beispiel für diese Mentalität hat Heinrich Mann in seinem berühmten, 1914 erstmals veröffentlichten sati-

rischen Roman *Der Untertan* gegeben: Er erzählt von der mediokrinen, unterwürfigen, obrigkeitshörigen Existenz des Doktors der Chemie und Reserveoffiziers Diederich Hessling, treuer Untertan Kaiser Wilhelms II. und autoritärer Leiter einer Papierfabrik In dieser von Befehl und Gehorsam geprägten Welt, deren Rigidität durch die Kriegswirtschaft der Jahre 1936 bis 1945 noch gesteigert wurde, regierte die alte Maxime des preussischen Militärs, das Denken doch besser den Pferden zu überlassen, weil sie den grösseren Kopf haben. Da musste Höhn wie ein Pionier und Visionär, ja wie ein Revolutionär wirken. Aber die Bekehrung des ehemaligen SS-Offiziers zu den Prinzipien von Individualismus und Autonomie war in Wirklichkeit gar keine, denn zwischen dem, was Höhn in seinen Reden und Schriften vor 1945 vertreten hatte, und dem, was er nach 1956 lehrte, ist keinerlei Bruch zu erkennen, vielmehr eine beeindruckende Kontinuität seiner Ideen.

Während der zwölfjährigen NS-Herrschaft behauptete dieses freiheitsfeindliche Regime durch die Stimmen seiner Juristen und Ideologen, die Vollendung der «germanischen Freiheit» zu sein. Dass einer dieser Intellektuellen nach 1945 zum Vordenker eines nicht autoritären Managements wurde, war angesichts seiner SS-Vergangenheit scheinbar paradox – nicht aber für jemanden, der mit dem absolutistischen Staat, ja mit dem Staat überhaupt brechen wollte und die Entscheidungsfreiheit der Funktionsträger und ihrer Organe forderte.

Diese Freiheit war jedoch ein widersprüchliches Unterfangen: Im von Höhn erdachten Management ist man frei zu gehorchen, frei, die von der Führung definierten Ziele umzusetzen. Die einzige Freiheit besteht in der Wahl der Mittel, niemals in der Wahl

der Ziele. In der Tat war Höhn alles andere als ein Libertärer oder Anarchist; die rund 2440 Unternehmen, die zwischen 1956 und 1969 ihre Führungskräfte nach Bad Harzburg schickten, waren sich dessen vollkommen bewusst. So sollen die Betriebsabläufe zwar nicht autoritär sein, bleiben aber ganz und gar hierarchisch, denn das grundlegende Verhältnis bleibt das zwischen Chef und Ausführendem. Im Gegensatz zur bisherigen Praxis versieht der Chef seine Aufträge nicht mehr mit detaillierten Vorgaben zu deren Umsetzung; er beschränkt sich auf «Anweisungen» im Sinne von «Zielen». Seine Rolle ist es anzuordnen (zum Beispiel ein Ergebnis), sodann zu überwachen, zu kontrollieren und zu bewerten. «Die Vorgesetzten», so Höhn in einer seiner Schriften, «treffen im Bereich ihrer Mitarbeiter keine Entscheidungen, sie beschränken sich auf ihre eigentlichen Führungsaufgaben, die sich im Wesentlichen auf die Zielsetzung, die Information, die Koordination und die Kontrolle erstrecken. [...] Die Hierarchie ist jetzt zu einem Rahmen geworden, in dem sich die neuen Formen des Zusammenwirkens innerhalb der verschiedenen aufeinander aufbauenden Delegationsstufen abspielen. Sie hat sich damit von der überkommenen ‚Befehlshierarchie‘ zu einer ‚Verantwortungshierarchie‘ gewandelt. [...] Delegation von Verantwortung bedeutet daher nicht Auflösung der Hierarchie, sondern einen Wandel in ihrer Funktion und Bedeutung.»<sup>133</sup> Was den Ausführenden betrifft, so erfolgt seine Anwerbung auf Basis einer von Höhn empfohlenen Stellenbeschreibung, die die Pflichten, Aufgaben und Kompetenzen des Beschäftigten umreisst. Zwischen Vorgesetztem und Ausführendem besteht von nun an ein «Mitarbeiterverhältnis», das auf der «Delegation von Verantwortung» beruht.

Glaubt man Höhn, so hatte seine Methode nichts als Vorteile: Abstimmung, Eigenverantwortung, Freiheit. Er fasste sie so zusammen: «Die betrieblichen Entscheidungen werden nicht mehr lediglich von einem Einzelnen oder einigen Männern an der Spitze des Unternehmens getroffen, sondern jeweils von den Mitarbeitern auf den Ebenen, zu denen sie ihrem Wesen nach gehören. Die Mitarbeiter werden nicht mehr durch einzelne Aufträge vom Vorgesetzten geführt. Sie haben vielmehr einen festen Aufgabenbereich mit bestimmten Kompetenzen, in dem sie selbstständig handeln und entscheiden.»<sup>134</sup> Beim Chef aber, daran hatte sich nichts geändert, blieb die Verantwortung, Weisungen zu geben und sodann zu kontrollieren und zu bewerten. Dem Ausführenden oblag die Verantwortung, zu handeln und erfolgreich zu sein, die umso schwerer wog, als er frei war, die zur Erfüllung seiner Aufgabe geeignetsten Mittel und Wege zu wählen. Diese Kehrseite der Verantwortung definiert Höhn unmissverständlich, wenn er geradezu mit einem Seufzer der Erleichterung feststellt: «Die Verantwortung ist nicht mehr auf die oberste Spitze allein konzentriert. Ein Teil dieser Verantwortung wird vielmehr [...] auf die Ebene übertragen, die sich ihrem Wesen nach damit zu beschäftigen hat.»<sup>135</sup>

Die Widersprüche steigern sich somit zu Paradoxien. Das erste und offenkundige Paradox: Ein ehemaliger SS-Mann denkt sich ein nicht autoritäres Management-Modell aus. Das zweite Paradox: die in sich widersprüchliche Anweisung der Freiheit zu gehorchen. Diese Häufung von Widersprüchen scheint konstitutiv zu sein für eine ganz und gar reale, wortwörtliche Perversion: Das Harzburger Modell wie die ihm innewohnenden Methoden eines Managements durch Zielsetzung beruhen auf einer funda-

mentalen Irreführung, indem sie den Angestellten oder Untergebenen von einer versprochenen Freiheit in eine sichere Entfremdung abschieben – zur grösstmöglichen Entlastung der Führung, die nicht mehr allein die Verantwortung trägt für ein mögliches oder tatsächliches Scheitern. Die Folgen dieser Widersprüche und dieser Perversion sind alles andere als theoretisch; niemals die Ziele seines Handelns zu definieren und darauf reduziert zu sein, lediglich den Einsatz der Mittel zu kalkulieren, führt unweigerlich zu einer entfremdeten Arbeit, deren psychosoziale Symptome allzu bekannt sind: Angst- und Erschöpfungszustände, «Burnout» sowie das «Bore-out-Syndrom», diese Form der «inneren Kündigung», der Höhn, auch mit 79 Jahren noch auf der Höhe der Zeit, 1983 zwei wegweisende Werke gewidmet hat.<sup>136</sup>

Ungeachtet solcher Risiken und Nebenwirkungen scheint das Rezept des Dr. Höhn das universell anwendbare Allheilmittel für Organisationsprobleme aller Art gewesen zu sein, die sich sowohl im privaten als auch im öffentlichen Sektor auftraten. So bot die Akademie für Führungskräfte ab 1969 «Sonderseminare» für Beamte des höheren Dienstes von Bund, Ländern und Gemeinden an, die sich mit «modernen Management-Methoden»<sup>137</sup> vertraut machen wollten. Begleitend publizierte der der Akademie angeschlossene Verlag eine eigene Schriftenreihe, die dem Verwaltungsmanagement gewidmet war, und auch Höhn veröffentlichte 1970 ein einschlägiges Werk von fast 550 Seiten unter dem Titel *Verwaltung heute. Autoritäre Führung oder modernes Management*. Offensichtlich der Publikation und Neuausgabe von Handbüchern und Leitfäden voller Diagramme und «bullet points» müde, trat er nun wieder im Talar des Universitätsprofes-

sors für öffentliches Recht auf, den er in Wahrheit nie abgelegt hatte, und gönnte sich den Luxus, die Frage des Managements im öffentlichen Dienst in den grösseren Rahmen einer Geschichte der Verwaltung und der Staatsorgane einzuordnen. In seinen Augen war die Verwaltung immer noch geprägt von dem, was früher für Armee und Wirtschaft galt: «Der Führungsstil der Verwaltung stammt aus der Zeit des Absolutismus, der den modernen Staat begründete.»<sup>138</sup> Daher komme es darauf an, die Verwaltung so zu reformieren, dass sie sich «in ihrer Führung und Organisation den Erfordernissen der industriellen Gesellschaft anpasst und einer die modernsten Führungs- und Organisationsprinzipien handhabenden Wirtschaft eine Verwaltung als Partner gegenübertritt, die die gleichen Prinzipien anwendet».<sup>139</sup>

Es habe eine Zeit gegeben, in der die aufstrebenden Unternehmen sich die Strukturen der öffentlichen Verwaltung zum Vorbild für ihre eigenen Organisationspläne nahmen; diese Zeiten seien vorbei, und das Verhältnis zwischen Vorbild und Schüler habe sich umgekehrt: «Die Verwaltung ist in ihrer Führung und Organisation nicht mehr das Vorbild für die Wirtschaft»,<sup>140</sup> sie müsse vielmehr «eine Entwicklung nachvollziehen, in der die Wirtschaft ihr vorangegangen ist».<sup>141</sup> Es gebe keinerlei Hinderungsgrund, die modernen Management-Methoden auf die Verwaltung zu übertragen. Dies sei vielmehr eine Notwendigkeit, und zwar eine wirtschaftliche Notwendigkeit, die durch die Logik der Zeit, die demokratische und parlamentarische Verfassung der Bundesrepublik, noch verstärkt werde. Solle man eine parlamentarische Initiative abwarten, ein Reformgesetz? Solle man «abwarten oder beginnen?»<sup>142</sup> Höhn plädiert fürs Handeln, für vollendete Tatsachen. Als gelehriger – wengleich abtrünniger –

Schüler Carl Schmitts wünscht er sich einen «autoritäre[n] Akt», um die Abhängigkeit von der «autoritären Führung» zu beenden, so wie Schmitt den «Ausnahmestand» wünschte, um den Normalzustand wiederherzustellen: «Kein Vorgesetzter braucht also abzuwarten, bis zunächst eine gesetzliche Neuregelung von oben erfolgt. Er kann vielmehr von sich aus sofort das für richtig Erkannte tun. Der Behördenleiter [...] kann sogar, wenn er der oberste Chef einer Behörde ist, die Anweisung erteilen, dass die neuen Führungsprinzipien für alle Vorgesetzten und Mitarbeiter verbindlich sind. Dies ist dann der letzte autoritäre Akt, durch den die autoritäre Führung selbst aus den Angeln gehoben wird.»<sup>143</sup> Derart mutige und initiative Vorgesetzte und Behördenleiter «brauchen sich also nicht als abseitsstehende Aussen-seiter zu fühlen, sondern können davon ausgehen, dass sie dem Trend der Zeit entsprechen und im Geist des Fortschritts handeln».<sup>144</sup>

Der Fortschritt besteht laut Höhn also in der zunehmenden Annäherung von öffentlicher Verwaltung und Unternehmen, von öffentlichem und privatem Sektor. Auf beide Bereiche seien die gleichen Organisationsprinzipien und Evaluationskriterien anzuwenden. Da er sich schon in den 1930er-Jahren mit dem Niedergang des Staates und der Herausbildung parastaatlicher Organe befasst hatte, war er dem, was dann in Grossbritannien, in den USA und in den skandinavischen Ländern praktiziert wurde, um einige Jahre voraus und konnte sich zum Wegbereiter, wenn nicht zum Propheten der «öffentlichen Reformverwaltung» (New Public Management) aufschwingen, die seit Anfang der 1980er-Jahre in den westlichen Industriestaaten, insbesondere im Westdeutschland der Regierung Kohl, zu einer Art Staatsreligion wurde. Nicht nur die öffentliche Verwaltung wur-

de nun nach den Prinzipien der Privatwirtschaft durchforstet, Gleiches galt auch für die Bundeswehr: In deren Führungskreisen standen die Erkenntnisse Höhns seit Langem hoch im Kurs, und sein Einfluss auf die modernen Kommandostrukturen der Armee steht ausser Frage. Der ehemalige SS-Mann und Anhänger des «Grossdeutschen Reichs» war zum Spiritus Rector des «Staatsbürgers in Uniform» der demokratischen Bundesrepublik geworden. Und so wurden auch Offiziere und Unteroffiziere nach Bad Harzburg geschickt, um die einschlägigen Ideen und Prinzipien direkt an der Quelle entgegenzunehmen.

## Kapitel VIII

### Höhns Götterdämmerung

Enthüllungen über die Zusammenarbeit zwischen Bundeswehr und Harzburger Akademie sowie vertiefte Recherchen über Reinhard Höhns Vergangenheit lösten schliesslich einen Skandal aus – der Beginn erheblicher Schwierigkeiten für die Harzburger Akademie und ihren Leiter. Der Coup ging von der politischen Linken aus, und zwar vom *Vorwärts*, der Parteizeitung der SPD. Allerdings hatten auch die Sozialdemokraten keine ganz reine Weste: Einer ihrer Stars, der für Finanzen und Wirtschaft zuständige «Superminister» Karl Schiller, auch er ein Professor Doktor, hatte ebenfalls eine unbestreitbare NS-Vergangenheit als NSDAP- und SA-Mitglied. 1972 trat er aus Protest gegen die Finanz- und Wirtschaftspolitik der Regierung Brandt von seinem Ministeramt zurück.

Am 9. Dezember 1971, als man über die Vergangenheit Professor Schillers noch schamhaft schwieg, nahm sich der *Vorwärts* derjenigen Professor Höhns an; in einem Artikel unter der Überschrift «Schmiede der Elite. Wo Bosse kommandieren lernen. Im Harzburger ‚Führer‘-Hauptquartier lehrt Ex-General Höhn Planspiele gegen die Demokratie» erhebt der Autor, der Journalist Bernt Engelmann, eine schonungslose Anklage gegen die Harzburger Akademie und ihren Gründer. Dabei stützt er sich auf Erkenntnisse, die seit den 1950er-Jahren aufgrund diverser Publikationen öffentlich bekannt waren, bevor sie 1965 in

einem von der DDR in Ost-Berlin herausgegebenen Band unter dem Titel *Braunbuch. Kriegs- und Naziverbrecher in der Bundesrepublik*<sup>145</sup> zusammengetragen wurden. Zwei Seiten des Bandes enthalten belastende Erkenntnisse über Höhn, der als «SS-Offizier und Himmlers Kronjurist» vorgesjellt wird. Eine Serie von 21 Artikeln über die SS, die in den Jahren 1966/67 im *Spiegel* erschien, zitiert Höhn insgesamt sieben Mal. Im gleichen Jahr 1966 wurde der Management-Professor durch Sonderermittlungen der Ludwigsburger Zentralen Stelle zur Aufklärung nationalsozialistischer Verbrechen aufgeschreckt; er wurde verdächtigt, als SD-Amtschef am 11. September 1939 an einer Konferenz in Berlin teilgenommen zu haben, auf der die Ermordung von 60'000 Angehörigen der polnischen Elite Erwähnung fand. Höhn wehrte sich entschieden gegen diesen Vorwurf; nach einigen Verhören mussten die Ermittlungen mangels Beweisen eingestellt werden.

Das Echo auf den Artikel von 1971 war gewaltig. Zwei Jahre zuvor hatte die sozialliberale Koalition unter Bundeskanzler Willy Brandt, der im Widerstand gegen das NS-Regime aktiv gewesen war, die vom ehemaligen Nazi Kurt Georg Kiesinger geführte Grosse Koalition beendet. Dieser war während des CDU-Parteitags am 7. November 1968 in Berlin durch Beate Klarsfeld öffentlich geohrfeigt worden. Es schlug die Stunde der Abrechnung mit zahlreichen ehemaligen Nationalsozialisten, ausgelöst von einer studentischen Jugend, die sich zu einem Teil der direkten Aktion gegen den «Faschismus» ihrer Eltern und ihres Staates zuwandte; so kam es 1977 zur Ermordung des einstigen Höhn-Studenten Hanns Martin Schleyer durch die Rote Armee Fraktion. Als einige prominente Schriftsteller und Intellektuelle wie Siegfried Lenz, Erich Kästner und Günter Wallraff

einen offenen Brief an Verteidigungsminister Helmut Schmidt schicken und auf die Vergangenheit Höhns aufmerksam machen, zieht dieser einige Monate später, im März 1972, die Reissleine: Die Zusammenarbeit zwischen Bundeswehr und Harzburger Akademie wird beendet.<sup>146</sup>

Zu dem persönlichen Verdruss des von seiner SS-Vergangenheit eingeholten Professors Höhn gesellten sich die theoretischen wie praktischen Anfechtungen des Harzburger Modells, das in den 1970er- und 1980er-Jahren zunehmend als schwerfällig und umständlich angesehen wurde, weil allzu detailliert und bürokratisch. In der Tat begnügten sich Höhns diverse Werke nicht damit, die Grundzüge eines «Managements durch Delegation von Verantwortung» darzulegen und die Vorzüge der an die wirtschaftlichen Produktionsprozesse angepassten «Auftragstaktik» herauszustreichen; vielmehr präzisierten sie in einer Vielzahl von Fallstudien, wie diese konkret umzusetzen seien. Alles in allem mussten die zur Weiterbildung an Höhns Akademie gekommenen Führungskräfte etwa 315 Anwendungsregeln der Harzburger Methode verstehen und sich aneignen, angefangen mit der sehr präzisen Abfassung von Stellenbeschreibungen für die Angestellten bis zu den diversen Vorschriften, welche die Beziehungen und die Kommunikation zwischen den Angestellten und den generalstabsmässig organisierten Chefs regelten.

Bereits 1972 veröffentlichte die Wochenzeitung *Die Zeit* einen ausführlichen Artikel über neue Management-Methoden, die Höhns Modell der «Delegation von Verantwortung» Konkurrenz machten und bedrohten;<sup>147</sup> sie kamen aus der Schweiz und vor allem aus den Vereinigten Staaten. In den 1980er-Jahren war dann der schwindende Einfluss des Harzburger Modells an den

Universitäten und diversen Bildungseinrichtungen zugunsten des aus den USA kommenden «Management by Objectives» (Führen durch Zielvereinbarung) deutlich erkennbar; dieses Konzept hatte Peter Drucker seit den 1950er-Jahren entwickelt, zur gleichen Zeit also, als Höhn an seiner Methode zu feilen begann. Das «Management by Objectives» erschien als eine leichter verständliche, geschmeidigere, kurz: liberalere Version der Höhn'schen Eingebungen; der Professor und einstige SS-Oberführer hatte es nicht geschafft, sich gänzlich vom preussischen Verwaltungsethos zu lösen, das (wie auch das «Führen durch Zielvereinbarung») auf Kontrolle beruhte und geprägt war von Akten, Vorlagen, Regeln und Vermerken aller Art.

1979 trug das *Manager Magazin* Höhn und sein Modell zu Grabe; dessen Grundsätzen zu folgen heisse, «in der Steinzeit» zu leben. Bereits zu seinem 70. Geburtstag 1974 hatte das Monatsmagazin Höhn ein sehr kritisches Porträt gewidmet; das begleitende Interview ersparte dem Jubilar keine kritischen Nachfragen zu den mit seiner Methode verbundenen Problemen und Defiziten, rühmte aber auch seine Qualitäten als Lehrer: Mit der «Faszination, die seinen Vorträgen entspringt», gelinge es dem Leiter der Harzburger Akademie, die inhaltlichen Schwächen seiner Management-Methode reichlich zu kompensieren; das von ihm propagierte «Management durch Delegation» sei «das deutscheste aller Führungsmodelle – gründlich und bürokratisch». 1983 legte das in Wirtschaftskreisen geschätzte Magazin noch einmal nach: Der inzwischen 79 Jahre alte ehemalige SS-Mann sei ein «Oldtimer».<sup>148</sup>

1989 meldete die Harzburger Akademie, die unter dem schwindenden Ruf ihres Leiters erheblich gelitten hatte, Konkurs an. Ihre Tätigkeitsfelder wurden aufgespalten: Die vom

Managementtrainer Daniel Pinnow, einem ehemaligen Schüler Höhns, geleitete Cognos AG führt die Seminarveranstaltungen unter dem Namen «Die Akademie» fort, während das Fernstudium seither unter dem Dach der «Wirtschaftsakademie Bad Harzburg» angeboten wird. Pinnows Akademie registriert seitdem etwa 10'000 Kursteilnehmer pro Jahr – deutlich weniger als die 35'000 Teilnehmer zu den besten Zeiten Höhns. Der einstige NS-Jurist und SS-General wird weiterhin von der Führungsschule und ihrer Website als grosser Vordenker des Managements und verdienter Gründer der Akademie gefeiert.

Seit den 1990er-Jahren gab Höhn keine Lehrveranstaltungen mehr und beschränkte sich darauf, sich um die Neuauflage einiger seiner Werke zu kümmern. Seine letzte Veröffentlichung erschien 1995 – da war er 91 Jahre alt. Er starb am 14. Mai 2000 kurz vor Erreichen des biblischen Alters von 96 Jahren. Die Nachrufe der führenden deutschen Zeitungen würdigten den genialen Manager, begnadeten Lehrer und unermüdlichen Forschergeist.

Bezeichnenderweise wurden die Schwächen des Harzburger Modells allein seinem Schöpfer angelastet, einem Menschen, der durch seine allzu offensichtliche NS-Vergangenheit in Verruf geraten war, nicht aber der zunehmenden Unvereinbarkeit von wirtschaftlicher und politischer Kultur. Die junge Bundesrepublik hatte das Harzburger Management-Modell gern übernommen, da es perfekt in die damalige politische Landschaft passte: Der Ordoliberalismus wollte eine kontrollierte Freiheit, die soziale Marktwirtschaft zielte auf die Integration der Massen durch Beteiligung und Mitbestimmung, um Klassenkämpfe und das Abgleiten in den «Bolschewismus» zu verhindern. Höhn hatte seinen konzeptionellen Referenzrahmen, der zugleich Grundsatz

und Ideal war – die möglichst geschlossene Gemeinschaft –, niemals aufgegeben. Tatsächlich war es eine Gemeinschaft der Lebensläufe, der Anschauungen und der Kultur, die nach 1949 die Grundlagen von Wirtschaft, Staat und Armee «wiederaufgebaut» hatte. Die Führungskräfte der Nachkriegszeit hatten sich alle im Dritten Reich ihre ersten Sporen verdient, und viele von ihnen waren aus dem Sicherheitsdienst der SS hervorgegangen. Der Übergang verlief im Allgemeinen nicht allzu schwierig, weder persönlich – hinsichtlich der Karrieren – noch gedanklich – hinsichtlich der Ideen: Aus der «germanischen Freiheit» wurde einfach die «Freiheit», die «Rüstungsanstrengungen» mauserten sich zum «Wiederaufbau», und der «jüdisch-bolschewistische Feind» wurde über Nacht zum «sowjetischen Feind». Und Reinhard Höhn war vor wie nach 1945 der Mann der Stunde gewesen.

Heute aber stellt sich die Frage, wie eine Gesellschaft, die sich wie nie zuvor in der Menschheitsgeschichte durch politische Liberalität auszeichnet, in ihrem Wirtschaftsleben Praktiken dulden kann, die so offensichtlich gegen ihre fundamentalsten Grundsätze verstossen? Unsere Gesellschaften haben sich angewöhnt, das «Management durch Angst» und die nahezu vollständige Entfremdung des zum schlichten «Produktionsfaktor», zur puren «Humanressource» oder zum «Produktivkapital» reduzierten Individuums mit der «Globalisierung» und dem aus ihr resultierenden Konkurrenzdruck zu erklären oder zu rechtfertigen. Diese aber hatte Reinhard Höhn wohl nicht vorausgeahnt, als er in den 1940er-Jahren von einer im «germanischen Grossraum» vereinigten Wirtschaftszone träumte; doch auch in diesem Kontext erweist sich sein Modell noch als nützlich.

In der Tat waren Höhn und sein Harzburger Modell in den letzten Jahren erneut Gegenstand öffentlicher Aufmerksamkeit. 2012 veröffentlichte Andreas Straub, leitender Angestellter der Einzelhandelskette Aldi, seit den 1950er-Jahren Flaggschiff der deutschen Konsumgesellschaft und veritabler Erfinder des Discount-Handels, ein Buch über die leidvollen Erfahrungen des Leiters eines Aldi-Vertriebszentrums unter dem Titel *Aldi, einfach billig. Ein ehemaliger Manager packt aus*.<sup>149</sup> Darin beschreibt er eine bedrückende Welt ständiger Überwachung und Gängelung. Seit seinen Anfängen beruft sich Aldi voller Stolz auf die Harzburger Management-Methoden, wie aus dem internen Geschäftsführer-Handbuch hervorgeht. Das folgende Zitat entstammt der französischen Version des «Handbuchs für Bereichsleiter», wo es unter der Rubrik M4 («Mitarbeitermanagement») heisst:

«Der Bereichsleiter bemüht sich, das Gespräch mit der Belegschaft unter Anwendung des Harzburger Modells zu führen. Dieses Management-Modell beruht auf dem Prinzip der Delegation: Es geht darum, dem Mitarbeiter Aufgaben und Handlungsverantwortung zu übertragen; dieser akzeptiert die kritische Nachverfolgung und die Kontrolle durch den Vorgesetzten. Der Vorgesetzte weist jedem Mitarbeiter individuelle Ziele und Fristen für deren Erledigung zu. Seine Aufgabe ist es, die Fähigkeiten seiner Mitarbeiter zu erkennen und zu stimulieren sowie konstruktive, dialogorientierte Kritik zu üben.»<sup>150</sup>

Auch wenn sich dieser Absatz nicht unbedingt durch literarische Qualität, nicht einmal durch elementares Sprachvermögen auszeichnet, ist er gleichwohl beredsam: Der unvermeidliche Hinweis auf «konstruktive, dialogorientierte Kritik» lässt keinen

Zweifel am Einfluss des Harzburger Modells beziehungsweise an der Art und Weise, wie dieses konkret umgesetzt wurde. Doch das Wesentliche besteht in der Festlegung von Zielen, der Vorgabe von Fristen zum Erreichen dieser Ziele und der Ausübung von Kontrolle. Genau das ist es, was Andreas Straub beschreibt und was das Nachrichtenmagazin *Der Spiegel* am 30. April 2012 in einem ausführlichen Dossier über diesen «Konzern im Kontrollrausch» aufgreift.<sup>151</sup> In einem Interview mit dem *Spiegel* bekräftigt Straub: «Das System lebt von totaler Kontrolle und Angst.»<sup>152</sup> Für die Gewinnmaximierung scheinen alle Mittel recht zu sein: Die Überwachung der Aufgaben und der Dauer ihrer Erledigung findet permanent statt, auch mithilfe von Kameras, die die Angestellten filmen. Wegen der Illegalität derartiger Verfahren bevorzugt Aldi die Entsendung von «Kontrollleuten» in seine Filialen, die mit «Testkäufen» die Effizienz des Kassenpersonals bewerten. Alle Fehler und Mängel – die unweigerlich passieren – werden notiert und dienen zu gegebener Zeit dazu, eine Entlassung zu begründen. Um jemanden «rauszuschmeissen», wird die vollständige Kontrollhistorie aufgerufen und im Verlauf eines Mitarbeitergesprächs eine ganz und gar konstruierte Drucksituation aufgebaut; «zwei oder drei Leute von Aldi», so schildert es Straub, «überhäufen den Betroffenen mit Vorwürfen [...], bis er nicht mehr kann. Das regelmässige Ende solcher Gespräche ist ein Aufhebungsvertrag.» Dieser erspart der Firma die Zahlung einer für sie deutlich kostspieligeren Abfindung. Die Strategie des Drucks erreicht in solchen kritischen Momenten ihren Höhepunkt, aber sie ist immer präsent; «Schikanen und massiver Druck sind Alltag», so Straub im *Spiegel-Gespräch*. Bei Aldi-Süd, wo er tätig war, gibt es kei-

ne Betriebsräte; sie sind «absolut verpönt. [...] Das Management machte klar: Wir wollen uns von niemandem reinreden lassen.» Es gibt also niemanden, der die Kontrolleure kontrolliert.

## Epilog

Im Jahr 1954, zur gleichen Zeit, als Reinhard Höhn, seinerzeit Beschäftigter der Volkswirtschaftlichen Gesellschaft, einer Art Thinktank der westdeutschen Arbeitgeber, den Aufbau seiner Harzburger Akademie für Führungskräfte vorbereitete, veröffentlichte Maurice Papon,<sup>153</sup> während der deutschen Besetzung Generalsekretär der Präfektur des Départements Gironde, später Präfekt von Korsika und der algerischen Provinz Constantine, einen Aufsatz zu Management-Fragen mit dem Titel «L'Ère des responsables»<sup>154</sup> (Das Zeitalter der Verantwortlichen). In schnörkellosem, rein deskriptivem Stil liefert der spätere Polizeipräfekt von Paris mit ermüdender Trockenheit seine Lehren darüber, wie Entscheidungsträger sowohl für den öffentlichen Dienst als auch für die Privatwirtschaft den grössten Nutzen erzielen können. Zweifellos empfiehlt sich der Autor für eine Verwendung ausserhalb des Staatsdienstes, für einen reibungslosen Wechsel in die Wirtschaft, der dann später, im Jahre 1967, vollzogen wurde. Nachdem er seinen Dienst an der Spitze der Polizeipräfektur von Paris zur allseitigen Zufriedenheit erfüllt hatte, insbesondere durch die unerbittliche Niederschlagung einer Demonstration der algerischen Befreiungsbewegung gegen die Zustände in Algerien am 17. Oktober 1961 in Paris, wurde Papon Präsident von Sud Aviation (der späteren Aérospatiale, die dann wiederum im europäischen Raumfahrtkonzern EADS aufging).

Es folgte eine politische Karriere als Abgeordneter der Nationalversammlung und als Haushaltsminister unter Premierminister Raymond Barre 1978 bis 1981, am Ende der Präsidentschaft Valéry Giscard d'Estaings.

«Management» – das, was man früher in Frankreich «Organisation» nannte – beinhaltet grundsätzliche Überlegungen zur Struktur der Arbeitswelt, zur Aufgabenverteilung und zur Definition von Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten. In diesem Sinne hat sich der Begriff im liberal-kapitalistischen Kontext entfalten können, etwa seit dem Ende des 19. Jahrhunderts in Frankreich durch Henri Fayol oder in den Vereinigten Staaten durch Frederick Taylor, aber auch im Russland der bolschewistischen Revolution oder in Deutschland unter dem NS-Regime. «Management», so könnte man sagen, ist wie «Wissenschaft» ein neutrales Instrument (aber ist Wissenschaft überhaupt jemals neutral?), das man für gute, aber auch für schlechte Zwecke einsetzen kann – etwa um das Funktionieren eines Kinderkrankenhauses, aber eben auch einer Panzerfabrik zu gewährleisten. Das ist zweifellos richtig, greift aber etwas zu kurz.

Als vollwertige Disziplin – theoretisch wie praktisch – etabliert, wird «Management» heute in spezialisierten Hochschulen gelehrt (Handelsschulen, Business-Schulen oder einfach Management-Schulen) und bringt Beratungsfirmen und eigene Geschäftsbereiche hervor; zugleich ist es Ausdruck oder Symptom einer besonderen gesellschaftlichen Organisation. «L'Ère des responsables», «Le siècle des Chefs»<sup>155</sup> (Das Jahrhundert der Chefs) und die Ära des «Prozesses» (das englische «process» wird heute generell Begriffen wie «Verfahren» oder «Ablauf» vorgezogen) stehen seit der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts

für das Zeitalter ausgreifender Produktionsstrukturen, der Organisation industrieller Massen und der Aufsplitterung der Arbeit in spezialisierte Aufgaben und Funktionen. Es erweist sich, dass das, was im Krämerladen und in der Werkstatt, selbst noch in der Manufaktur gültig war – Gespür, zwischenmenschliche Beziehungen, Improvisationstalent –, für die riesigen Produktionseinheiten und die gigantischen Arbeitermassen nicht mehr gilt.

Das Zeitalter der Massenproduktion war gewiss dasjenige der Chefs, aber auch dasjenige der Unternehmensberater, gefolgt von den Organisations-, Führungs- und Management-Beratern.<sup>156</sup> In einer weitgehend entzauberten Welt, in der es die Materie zu verarbeiten und die Natur zu beherrschen gilt, reduziert sich der menschliche Horizont ganz von selbst auf die Produktion und den Profit oder, genauer gesagt, auf die Erhöhung der einen und die Steigerung des anderen. Und das gilt überall, von den Renault-Werken in Billancourt oder den Citroën-Fabriken im Pariser Vorort Javel bis zu den gigantischen Fließbändern der Ford-T-Produktion in Detroit, von Stalins der industriellen Aufholjagd dienenden Fünfjahresplänen bis zum NS-Regime in Deutschland.

Letzteres bietet sich als ergiebiges Forschungsfeld an, will man dem Management und unserer modernen Zeit auf den Grund gehen. Fest im Griff einer in die Tat umgesetzten Ideologie, wurde NS-Deutschland zum paradoxen Ort einer «reaktionären Moderne»,<sup>157</sup> die sämtliche Ressourcen der wissenschaftlichen, technischen und organisatorischen Moderne in den Dienst eines zum Teil archaischen Projekts (Rückkehr zu den Ursprüngen, Daseinskampf) stellte. Paradox erscheint auch das Bestreben, Einverständnis, ja begeisterte Zustimmung zu erzielen – in einem

Land, das wir ab 1933 geneigt sind, als ein riesiges Freiluft-Gefängnis zu betrachten, als ein gigantisches Konzentrationslager; dies galt für einen Teil der Bevölkerung, nicht jedoch für die überwiegende Mehrheit, sofern sie «reinrassig» war und sich aus der Politik heraushielt. Weit entfernt davon, eine bloße Verbindung von Propaganda und Repression zu sein, umgeben von Stacheldraht und beschattet von Wachtürmen, war NS-Deutschland ein komplexes Gebilde, in dem die Mächtigen Zustimmung durch Zufriedenheit zu erreichen suchten und sich in einem Zustand quasi permanenten (zumindest stillschweigenden) Aushandelns mit der eigenen Bevölkerung befanden – bis es ab Herbst 1944, auf dem Höhepunkt von Krieg und Katastrophe, zur Entfesselung der Gewalt gegen alle Unentschlossenen, Zaudernden oder gar Widerständigen kam.

Diese eher partizipative als repressive politische Realität hatte einen ideologischen Sinn; es ging darum, anstelle einer Gesellschaft der Klassenkämpfe die Gemeinschaft der «Volksgenossen» zu schaffen, ein in seinem Lebenskampf vereintes Deutschland, das sich aller ebenso unheilvollen wie falschen Ideen eines liberalen Individualismus oder Marxismus entledigt hat. Sie hatte aber auch einen wirtschaftlichen Sinn: Um sich auf der Bühne der Nationen zu behaupten, um in diesem Daseinskampf, der sich Geschichte nennt, zu bestehen, um im Konkurrenzkampf der Völker und «Rassen» zu überleben und auch um seinen Handlungsrückstand aufzuholen, müsse Deutschland, so die NS-Lesart, viel produzieren und weiträumig herrschen. Viel produzieren bedeutete, eine Wehrmacht und ein Waffenarsenal zu schmieden, die es erlauben würden, den Krieg dort wiederaufzunehmen, wo er zu Deutschlands Schaden 1918 beendet worden war. Weiträumig herrschen bedeutete die Eroberung eines «Le-

bensraums» für die deutsche Bevölkerung – eines «Biotops» im buchstäblichen Sinne –, der zugleich als «Hinterland» für seine Industrie, als rückwärtige Basis für Rohstoffe (Holz aus Polen, Metalle aus Russland) und Energie (Erdöl aus Kaukasien, Nahrungsmittel aus der Ukraine) dienen würde. Das Reich, so klagte Hitler, sei von der Natur benachteiligt worden und stelle, gemessen an den rechtmässigen Ansprüchen und herausragenden Eigenschaften der «germanischen Rasse», ein kümmerliches Territorium dar.

Um viel zu produzieren, benötigte man Arbeiter und Angestellte, die von der Notwendigkeit ihrer Aufgabe überzeugt waren und enthusiastisch ans Werk gingen. An die Stelle der starren und autoritären Verwaltung vergangener Zeiten sollte die nationalsozialistische «Menschenführung» treten, da die Arbeitskraft, das Humankapital und das «Menschenmaterial» nur dann vollkommen effizient und rentabel sein konnten, wenn sie frei und glücklich, selbstbestimmt und initiativreich waren – oder zumindest die Illusion hatten, es zu sein.

An der Kreuzung von Ideologie, Politik und Wirtschaft war die nationalsozialistische «Menschenführung», dieser tiefere Sinn des Managements, ein wichtiger Ausdruck jener Besonderheit des Dritten Reichs, die die Historiker seit etwa dreissig Jahren nicht müde werden hervorzuheben, sowohl in kulturgeschichtlicher<sup>158</sup> als auch in sozialgeschichtlicher<sup>159</sup> Hinsicht: dass das NS-Regime partizipativ war, weil es darauf zielte, Zustimmung für seine Politik zu gewinnen. Das Regime, das uns als das denkbar repressivste erscheint (was es, das sei noch einmal gesagt, für Hunderttausende von Deutschen tatsächlich war, die aus politischen oder «rassischen» Gründen verfolgt wurden),

hat zugleich Studien und Überlegungen zu einer nicht autoritären Organisationsweise ermutigt und finanziert. Das entsprechende Modell war Reinhard Höhn zufolge, der sich von dieser Ansicht nie hat abbringen lassen, ein genuin deutsches, das heisst preussisches: Unter dem Schock der Niederlage von 1806 hätten die Reformer der preussischen Armee die «Auftragstaktik» erdacht, damit die Unteroffiziere und Soldaten ein bisschen von dem Rausch der Autonomie erahnen konnten, den die französischen Bürger-Soldaten der Revolutionsarmeen und des napoleonischen Kaiserreichs empfanden. So sollten die Befehle vage und allgemein gehalten sein und sich darauf beschränken, die Ziele zu benennen (etwa diesen oder jenen Hügel vor Anbruch der Dunkelheit einzunehmen); dem Befehlsempfänger blieb überlassen, frei über den Weg, die Mittel und die adäquate Methode zum Erreichen des Ziels zu entscheiden. Dieser Freiraum an Autonomie zog eine entsprechend grössere Verantwortung nach sich: Den Auftrag erfolgreich abzuschliessen wurde erwartet; daran zu scheitern bedeutete das persönliche Versagen desjenigen, der seiner Aufgabe offensichtlich nicht gewachsen war. Die Autonomie war nichts als Fassade: Der Untergebene war zwar frei, die Mittel zu wählen, aber sicherlich nicht, das Ziel zu bestimmen.

Für den Juristen und SS-Oberführer Reinhard Höhn, dessen Leidenschaft Fragen der Organisation und der Militärgeschichte waren, stellte die Auftragstaktik das Nonplusultra der Handlungsfreiheit dar. Nach 1945, insbesondere nach Eröffnung seiner Bad Harzburger Akademie für Führungskräfte im Jahr 1956, übertrug er dieses militärische und administrative Modell auf die Privatwirtschaft und mauserte sich zum Vordenker des Managements von Dienstleistungen und Industrie. In Dutzenden von

Büchern und Tausenden von Lehrveranstaltungen verwandelte er die Auftragstaktik in das scheinbar unautoritäre «Management durch Delegation», nunmehr demokratisch und bundesrepublikanisch beglaubigt. Während sich die Bundeswehr, zum Teil von Höhn beraten, das Prinzip der «inneren Führung» zu eigen machte, begeisterte man sich in den Jahren des Wirtschaftswunders für die «Delegation von Verantwortung»: 200'000 Führungskräfte wurden zwischen 1956 und 1972 von Höhn und seinen Harzburger Mitstreitern auf dieses Prinzip eingeschworen, weitere knapp 500'000 folgten in den Jahren bis zu Höhns Tod im Jahr 2000.

Seine Management-Methode – hierarchisch, ohne autoritär zu sein – bot den «Mitarbeitern» das Vergnügen einer *modifizierten* Freiheit, bei der man frei war, erfolgreich zu sein, indem man bestmöglich ausführte, was man nicht selbst entschieden hatte. In vollkommener Kontinuität zu dem, was er bereits vor 1945 empfohlen hatte, strebte Höhn eine partizipative Organisation an. Vor 1945 waren die Arbeiter und Angestellten «Betriebsgenossen» des Betriebsführers und nicht länger seine Klassenfeinde. Nach 1949 schlug in der jungen Bundesrepublik die Stunde der allgemeinen Teilhabe – der von Konrad Adenauer und Ludwig Erhard gewünschten Mitbestimmung, um Klassenkämpfe und jedwede kommunistische Versuchung im Keim zu ersticken. In diesem Zusammenhang fungierte die Bad Harzburger Lehre in den Unternehmen, in der Bundeswehr und später in der Verwaltung als offizieller Katechismus, als eine Art Betriebs- und Staatsreligion, die dank der scheinbar garantierten Autonomie und Freiheit bestens mit den neuen Wahrheiten der Demokratie und der liberalen Marktwirtschaft übereinstimmte.

Dass Reinhard Höhn einst eine hohe Stellung im Sicherheitsdienst der SS innehatte und den Krieg im Rang eines SS-Generals beendete, wussten all jene in der Bundeswehr und in der Privatwirtschaft, die ihre Führungskräfte zur Fortbildung nach Bad Harzburg schickten. Dort lehrten zwei weitere ehemals hohe SS-Funktionäre, Justus Beyer und der auf Marketing umgeschulte Professor Franz Alfred Six, sowie ein einstiger NS-Arzt, der fanatische Eugeniker und Rassist Professor Kötschau, der nunmehr die erschöpften Führungskräfte mit diätetischen und ergonomischen Ratschlägen umsorgte.

Erst als sich die Zeiten änderten, als eine neue Generation heranwuchs und die Sozialdemokraten die Regierung übernahmen, wendete sich das Blatt des Reinhard Höhn. Der öffentliche Aufbruch um seine Vergangenheit schadete seiner Akademie, während seine Management-Methode inzwischen als zu rigide, zu verschlossen gegenüber den neuen Sireningesängen der Gruppenarbeit und des Teambuildings galt – was Höhn nicht daran hinderte, weiterhin und bis ins hohe Alter von 91 Jahren zu publizieren. Anlässlich seines Todes im Mai 2000 wurde er in den Nachrufen der Presse von rechts (*FAZ*) bis links (*Süddeutsche Zeitung*) zunächst einhellig als grosser Vordenker des modernen Managements gepriesen. Welch erfreuliches Schicksal war doch diesem radikalen Ideologen und Technokraten beschieden, dem seine Verwandlung und seine zweite Karriere so erfolgreich gelungen waren! Dieser Werdegang besagt viel über das Deutschland und Europa des Kalten Krieges: Die Unterstützungsnetzwerke ehemaliger SS-Angehöriger funktionierten bestens, um die Unternehmungen des SS-Oberführers Prof. Dr. Reinhard Höhn zu erleichtern und seinen Wohlstand zu sichern.

Darüber hinaus hat dieser Werdegang geradezu die Eigenschaft einer Parabel, anhand derer sich die Welt, in der wir leben, lesen und verstehen lässt. Höhn war klug und geschickt genug, um Abstand zu nehmen von dem, was er vor 1945 über die «Untermenschen», die «Fremdstämmigen» und die Juden dachte und für richtig befand. In seinen Nachkriegsveröffentlichungen findet sich von Antisemitismus und Rassismus, die für die nationalsozialistische Weltanschauung so fundamental waren, keine Spur mehr. An einem hielt dieser der Militärgeschichte verfallene Jurist jedoch fest: an der Idee, dass das Leben ein einziger Kampf sei und man sinnvollerweise bei den Vordenkern des deutschen Militärs nach den Methoden und Rezepten für eine effiziente und leistungsfähige Organisationsform suchen sollte. Der umtriebige und unermüdliche Lehrer, hektische Vielschreiber und unablässig tätige Netzwerker Höhn bewahrte sich aus der NS-Zeit die Idee, dass es im Lebenskampf wie im Wirtschaftskrieg darauf ankomme, leistungsfähig zu sein und Leistung zu ermutigen. Er war ein unverbesserlicher Sozialdarwinist, der als solcher in der Welt des Wirtschaftswunders der 1950er- bis 1970er-Jahre ganz und gar zu Hause war: Hohes Wachstum, Produktivität, Wettbewerb – das waren Begriffe, die die Nationalsozialisten in ihrem unersättlichen Streben nach Produktionsanstoss und Herrschaft bis zum Siedepunkt ausreizten. «Wirtschaftlich», «leistungsbereit», «leistungsfähig» sein, «sich durchsetzen» in einer vom Wettbewerb geprägten Welt, um im «Lebenskampf» zu «siegen» – dieses für das nationalsozialistische Denken typische Vokabular war auch dasjenige Höhns nach 1945 und ist viel zu oft auch heute noch das unsere. Die Nationalsozialisten haben es nicht erfunden – es entstammt dem mili-

tärischen, wirtschaftlichen und eugenischen Sozialdarwinismus der westlichen Welt der Jahre 1850 bis 1930 –, doch sie verkörperten und veranschaulichten dieses Vokabular auf eine Weise, die uns darüber nachdenken lassen sollte, wer wir sind, was wir denken und tun. Müssen wir, als Maschinen unter Maschinen, unsere Körper in Sportfabriken «stählen»? Müssen wir «kämpfen» und «Kämpfer» sein? Müssen wir unser Leben, unsere Beziehungen und unsere Gefühle «managen» und im Wirtschaftskrieg «leistungsfähig» sein? Solche Ideen führen zur Verdinglichung seiner selbst, des anderen und der Welt insgesamt – zur Transformation jeglicher Existenz, jeglichen Wesens in ein «Objekt», einen «Faktor» der Produktion bis zur völligen Erschöpfung und Verwüstung.

Das – zugegeben extreme – Beispiel Höhns beweist: Das Management und seine Welt sind nicht neutral, sondern ganz und gar verbunden mit einem Zeitalter der Massen, der Massenproduktion und der Zerstörung, welches seine besten Jahrzehnte in Europa und den USA zwischen 1890 und 1970 kannte. Ein erster Schlag wurde ihm durch die beiden Ölkrisen von 1973 und 1979 versetzt, ein zweiter wohl seit den 2000er-Jahren, als das Bewusstsein dafür zu wachsen begann, dass unsere thermo-industrielle Zivilisation, unsere Art zu leben und zu produzieren, schon in naher Zukunft unser Leben auf diesem Planeten selbst bedrohen wird.

Die Entkoppelung von der Natur und den Produktionsbedingungen, von der Verwirklichung des Menschen durch seine Arbeit, und das zunehmende Ausbleiben von Sinn und Erfüllung, die jeder in seiner bezahlten Tätigkeit finden sollte, hinterlassen unseren Zeitgenossen nichts als diese merkwürdige Abstraktion

der «Struktur» und die Probleme, die sie schafft. Die traditionelle Produktionsweise der Bauern und Handwerker kollidiert mit den konkreten und realen Problemen des Bodens und der Rohstoffe. Im Zeitalter der Dienstleistungsgesellschaft und der galoppierenden Virtualität scheint die Organisation der Arbeit zur einzigen Realität geworden zu sein: Einen «Job» zu ergattern und dann evaluiert zu werden und andere zu evaluieren ist oftmals zum einzigen Horizont einer ganz und gar selbstreferentiellen «Karriere» geworden, die keinen anderen Zweck mehr hat als sich selbst, sofern sie nicht vom Beschäftigten selber als vollkommen unsinnig wahrgenommen wird, als «bullshit job»,<sup>160</sup> den man ausübt, um seine Rechnungen zu bezahlen, seine Zeit zu verbringen und einem gewissen Anspruch gesellschaftlicher Normalität zu genügen. In dieser Welt ist das Management König, und die schlimmsten Probleme, denen man begegnet (physische und psychische Leiden bis hin zur Selbsttötung), sind genau diejenigen, die es selbst schafft.

Das Harzburger Modell war nicht schlechter als andere, im Gegenteil, versprach es doch eine weniger autoritäre Zukunft. Gleichwohl erwies es sich als widersinnig, als ebenso widersinnig wie ein (ehemaliger) Nazi, der das Hohelied der Freiheit singt. Betrachtet man die heutige Management-Realität, so bietet sie wenig Anlass zu Optimismus. Die soziale und rechtliche Gegenwart zeichnet ein sehr düsteres Bild der Arbeitswelt – von Chefallüren bis zu menschlichen Dramen, vom Prozess gegen France Télécom wegen Mobbings bis zu den Missständen in Amazon-Warenlagern. Ist das Schicksal? Sind Theorie und Praxis des Managements insgesamt problematisch, widersinnig, verhängnisvoll? Man braucht nicht gleich den Sündenfall und die Vertreibung aus dem Paradies zu bemühen und ein unbe-

zwingbares anthropologisches Schicksal heraufzubeschwören, um zu der Auffassung zu gelangen, dass das eigentliche Problem in dem nahezu blinden Vertrauen liegt, mit dem man sich in der Welt der Arbeit auf das hypostasierte «Management» beruft, als sei es «das Gesetz und die Propheten» (Matthäus 7,12). «Gesetz», weil diese Arbeit der theoretischen Durchdringung der Arbeitsbeziehungen, so banal, langweilig, ja intellektuell dürftig sie auch sein mag, unentwegt als Rettung oder Vorwand beschworen wird. «Propheten», weil «Management» zum Sinnbild geworden ist: Der Begriff bezeichnet nicht nur eine theoretische Tätigkeit und eine Sammlung von Grundsätzen, sondern auch diejenigen, die diese Grundsätze anwenden; er ist eine Art Totem oder Götze, ein Kalb, das nicht golden ist, sondern bleiern.

Auf noch grundsätzlichere Weise kann man der Ansicht sein, dass das Problem bereits in der dem Arbeitsvertrag inhärenten Unterordnung liegt; dieser legt fest, dass eine Person X einen Auftrag auszuführen hat, der vom Vorgesetzten Y erteilt wurde – wie auch immer die Modalitäten der Ausführung aussehen, wie auch immer die Beziehung zwischen X und Y sich darstellt (autoritär oder liberal, übergreifend oder vertrauensvoll). Die Frage, wie viel Autonomie dem Ausführenden zuzugestehen sei, beschäftigt alle Organisationstheoretiker und unterscheidet alle Managementtheorien oder -verfahren: von der strikten, quasi militärischen Unterordnung, wie sie Henri Fayol forderte,<sup>161</sup> bis zur erst jüngst entwickelten Praxis des «Befreiten Unternehmens» (Liberated Company)<sup>162</sup> mit allen dazwischenliegenden Abstufungen (und Auswüchsen) von Zwang und Leistung: autoritärer Führungsstil, Führen durch Zielvereinbarung, durch Stress,

durch Angst oder – als Reaktion darauf – «Siow Management»,<sup>163</sup> das heisst Führen durch Achtsamkeit und Respekt.

Das Problem der Autonomie, wenn nicht gar der Freiheit beschäftigte im Grunde schon mindestens seit dem 17. Jahrhundert die Philosophen und Kritiker des Stadtlebens: Wie lassen sich der Naturzustand und seine Gefahren überwinden, ohne in der sich herausbildenden städtischen Gesellschaft der natürlichen Freiheit allzu sehr zu entsagen? Diese Frage, die das Nachdenken über Vertragstheorie, Gesellschaftsvertrag und moderne *Gesellschaften* begründete, wurde von den Vordenkern der *Gemeinschaft* wie Reinhard Höhn und seinen Juristen-Kollegen ins Dritte Reich übertragen. Für sie bedeutete Gemeinschaft die natürliche und spontane Vereinigung freier Menschen – frei von Natur aus aufgrund ihres Gehorsams, denn indem sie dem «Führer» gehorchen, gehorchen sie nur sich selbst, den reinsten und gesündesten Instinkten der «germanischen Rasse». Und was für das Reich gelte, gelte auch auf der Ebene des durch die Gemeinschaft von «Betriebsführern» und «Betriebsgenossen» oder Mitarbeitern beseelten Betriebs. Die Frage der Freiheit sei für einen selbstbewussten Manager müssig und unpassend: Man war *per definitionem* frei, allein aufgrund der Tatsache, dass man Teil einer Gemeinschaft – eines Teams – war.

Die Frage der Freiheit in der Gruppe und trotz der Gruppenzugehörigkeit hat während des 17. und 18. Jahrhunderts die gesellschaftspolitischen Theorien und Debatten zutiefst geprägt – ohne übrigens aufzuhören, sich zu stellen –, bevor sie dann auch die wirtschaftliche Sphäre beschäftigte, namentlich das Unternehmen, das im 19. Jahrhundert sowohl in der Güterproduktion als auch bei den Dienstleistungen zur beherrschenden Organisationsform und Realität der Massen wurde. Das anbrechende

Massenzeitalter bedeutete das massenhafte Auftreten des abhängig Beschäftigten und das Auftauchen von Organisationsmonstern, deren interne Struktur zu einer Art Wissenschaft wurde – derjenigen des Managements. Politische Denker, die diese ökonomischen Veränderungen wahrnahmen, waren sich schnell einig, dass das Heil in der Verweigerung lag – in der Verweigerung von Hierarchie, Autorität, Zwang und Unterordnung und damit in der Anarchie im wahrsten Sinne des Wortes (Verweigerung jeglicher Form der Zwangsausübung). Ihre Antwort brachte ein neues Gesellschaftsmodell hervor, ohne Wirtschaftsverbände und ohne Unternehmen, es sei denn solche von sehr begrenzter Grösse. Das Ideal sollte wie schon bei Rousseau der unabhängige Arbeiter sein, der Uhrmacher oder Steinschleifer aus dem Jura, der freie Produzent oder Künstler, den Proudhon besang und der auch seinem Landsmann Courbet, der seine Ansichten teilte, lieb und teuer war. Diese Autoren und ihre Ideen waren immer wieder Inspiration für alternative Lebenskonzepte, etwa ländliche Kooperativen von Stadtflüchtlern und Aussteigern bis hin zu erschöpften Führungskräften, die, ihrer Entfremdung überdrüssig, in einer handwerklichen Tätigkeit ihre Unabhängigkeit wiederzufinden hoffen. Ein herrschaftsfreies Arkadien, befreit von Unterordnung und Management, und dennoch kein Paradies. Auch hier waltet die Realität der Arbeit, der aufzubringenden Anstrengung, einer gewissen Sorge um das Ergebnis seines Tuns, aber keine Entfremdung. Wie erfüllend es sei, für sich selbst zu arbeiten, hört man jene sagen, die glücklich sind, ein Haus zu sanieren und den Gemüsegarten zu neuem Leben zu erwecken. Ist das naiver, verantwortungsloser Solipsismus? Wohl eher nicht, wie der Erfolg eines sozialen und solidari-

rischen Wirtschaftens – und das Teilen der Früchte besagten Gemüsegartens – beweist. Man kann durchaus für sich arbeiten und zugleich für andere nützlich sein.

Das alles ist das genaue Gegenteil der Gesetze und Ideen, welche die Welt des Reinhard Höhn bestimmten; da sollte man es eher mit Hegel halten: Die menschliche Arbeit ist nicht entfremdete Arbeit, die es dem Geist erlaubt, sich zu verwirklichen und sich durch die Herstellung einer Sache – ein Gebäck oder ein Steckling, ein Buch oder ein gefertigter Gegenstand – selbst zu erkennen; sie ist nicht jene Tätigkeit, die das Individuum vergegenständlicht, es zum Objekt macht, zur «Humanressource», zum «Arbeitsfaktor», zum Bestandteil der «Lohnsumme» – dem «Benchmarking», dem Feedbackgespräch und der unvermeidlichen Powerpoint-Konferenz unterworfen.

Frauen und Männer gefügig zu machen, indem man sie als bloße Produktionsfaktoren betrachtet, und die Erde zu verwüsten, weil man sie als blosses Ausbeutungsobjekt begreift, sind zwei Seiten derselben Medaille. Indem sie die Zerstörung der Natur und die Ausbeutung der «Lebenskraft» in nie da gewesener Masse steigerten, erschienen die Nationalsozialisten wie das Zerr- und Sinnbild einer an sich selbst irre gewordenen Moderne, wobei sie sich der Illusionen («Endsieg», «wirtschaftlicher Aufschwung») wie der Lügen («Freiheit», «Autonomie») bedienten, die auch Vordenker des Managements wie Reinhard Höhn geschickt zu handhaben wussten. Sein persönliches Schicksal zeigt indes, dass sowohl Ideen als auch deren Urheber ihre Zeit haben. Er musste Enthüllungen über seine Vergangenheit und – interne, durch andere Modelle untermauerte – Kritik an seinem Management-Modell erleben.

Auch unsere Zeiten können sich aufgrund von allgemeineren

und dringlicheren Umständen ändern: Unser Blick auf uns selbst, auf die anderen und auf die Welt, der geprägt ist durch Begriffe wie «Führung», «Kampf» und «Management» sowie durch Jahrzehnte einer in höchstem Masse produktiven Wirtschaft und einer daran ausgerichteten Unterhaltung («Der Schwächste fliegt», «Das Supertalent» und andere Ausscheidungswettbewerbe), wird sich aufgrund der zunehmenden Realitätsferne unserer Art zu wirtschaften und unserer «Werte» vielleicht schon bald ändern. Vielleicht werden unsere Kinder diese einmal als genauso fremd und fern empfinden, wie es uns mit dem jungen SS-Mann und dem alten Professor aus Bad Harzburg ergeht, der über die Niederlage des Dritten Reichs nachgrübelte und sie dadurch aufzufangen suchte, dass er sein Land zum Wirtschaftsgiganten machte.

## Anhang

## Editorische Notiz des Übersetzers

Die Rede vom «fanatischen Willen» sei eine im nationalsozialistischen Sprachgebrauch häufig auftauchende Wendung, die auch nach 1945 noch zum Vokabular Reinhard Höhns gehörte, heisst es in Kapitel VI von Johann Chapoutots Essay. «Niemals vor dem Dritten Reich wäre es jemandem eingefallen, fanatisch als ein positives Wertwort zu gebrauchen», schrieb Victor Klemperer in seinem zwei Jahre nach dem Untergang des NS-Regimes veröffentlichten *Notizbuch eines Philologen*, in dem er zeigt, wie in der Sprache des Dritten Reichs Wörter ihre Bedeutung änderten und in den Dienst der Propaganda gestellt wurden. Der Bedeutungswandel eines Wortes ist indes keinesfalls ein typisches Merkmal der *lingua tertii imperii*, sondern oftmals Ausdruck eines gesellschaftlichen Umdenkens, ganz ohne diktatorische Sprachpolitik – man denke nur an Gesine Schwans Studie in den *Deutschen Erinnerungsorten* über den Bedeutungswandel des Begriffs «Mitläufer».

Victor Klemperers Beobachtungen galten ja weniger dem Bedeutungswandel als der Kontamination der deutschen Alltagssprache durch Begriffe und Wendungen, mit denen die Propagandisten des Nationalsozialismus ihre biologistische Weitsicht zementierten – und immer noch zementieren: Jüngst sprach ein deutscher Politiker in einem Interview von der «inhaltlichen Entartung der Altparteien», und auf diesen Begriff angesprochen meinte er naiv-listig, was in der Biologie selbstverständlich sei,

müsse doch auch für die Gesellschaft gelten. Die *lingua tertii imperii* ist für die deutsche Sprache wie ein Gift mit Langzeitwirkung: Die kontaminierten Begriffe leben fort und bieten sich denen an, die das mit ihnen verbundene Weltbild wiederbeleben wollen und somit die Grenzen dessen verschieben, was alltags-sprachlich sagbar ist. Wer heute das Wort «völkisch» benutzt oder vom «Volkskörper» redet, ohne in Distanz zu diesen Begriffen zu treten, in dem spricht immer noch die Propaganda. «Volksgemeinschaft», «Rasse» und erst recht «Arier», «Arisierung» oder gar «Endlösung» sind im Deutschen Begriffe, die in keinem anderen Kontext als dem der Sprachkritik verwendet werden können – andernfalls wird der Ungeist des Dritten Reichs wach.

Übersetzt man diese Begriffe in eine andere Sprache, beispielsweise ins Französische, verlieren sie oftmals diese Kontaminierung: Einem französischen Leser erscheinen Begriffe wie «espace vital» (für «Lebensraum»), «communauté du peuple» (für «Volksgemeinschaft») oder «volonté fanatique» (für «fanatischer Wille») womöglich sperrig und konstruiert, vor allem aber erklärungsbedürftig – die Erklärung, aber auch die nötige Distanz ergibt sich indes erst aus der Kenntnis der Sprache des Dritten Reichs, mit der die deutsche Alltagssprache ständig konfrontiert wird. Erinnerung sei hier an den «Jenninger-Effekt»: Bundestagspräsident Philipp Jenninger hielt am 9. November 1988 eine Rede anlässlich des 50. Jahrestags der Novemberpogrome gegen Juden («Reichskristallnacht» war übrigens kein Propagandabegriff) und ignorierte eine fundamentale Regel: So wie in der geschriebenen Sprache Anführungszeichen die Distanz gegenüber kontaminierten Begriffen und Zitaten verdeutlichen, so dient in der gesprochenen Rede der Konjunktiv ebensolcher Di-

stanznahme. Philipp Jenninger zitierte die Propagandasprache des Nationalsozialismus im Indikativ – und musste am folgenden Tag zurücktreten. Als Präsident des Parlaments, wo Sprechen und Handeln wie kaum an einem anderen Ort identisch werden, hatte er sich ungewollt und unbewusst – keiner unterstellte ihm eine entsprechende Gesinnung – in die gefährliche Nähe des Teils der deutschen Alltagssprache begeben, der irreversibel mit der NS-Ideologie und ihren Folgen verbunden ist.

Aus diesem Grund braucht die deutsche Übersetzung des Essays von Johann Chapoutot Anführungszeichen und den Konjunktiv dort, wo im Originaltext die Ideologie der Nationalsozialisten zitiert wird. Vor der gefährlichen Nähe zur NS-Ideologie und ihrer Sprache bewahrt deren Verfremdung – beispielsweise durch ihre Übertragung ins Französische und durch diese Herauslösung der Propaganda aus dem Kontext der deutschen Sprache; mit der Rückübersetzung ins Deutsche entsteht indes erneut die Notwendigkeit der Distanznahme.

Eben diese Verfremdung durch die Fremdsprache macht indes auf ein Dilemma aufmerksam: Wenn Distanz zu Begriffen wie «Volkkörper» oder «Volksgemeinschaft» notwendig ist, warum dann nicht zu solchen wie «Nationalsozialismus» und «Drittes Reich», die ja ebenfalls zur Sprache der Propaganda gehörten und zum Selbstverständnis der Ideologen? Und was ist mit «Disziplin», «Kulturschaffende», «Einsatz» oder mit «intellektuell» oder «Betreuung» – um nur einige Artikel aus dem ab November 1945 von Dolf Sternberger herausgegebenen *Wörterbuch des Unmenschen* zu zitieren. Sprache ist indes niemals per se schuldig oder unschuldig, gut oder böse – es stellt allerdings eine Herausforderung dar, ja es besteht die Notwendigkeit zu erkennen,

welche geschichtliche Last ihre Wörter «im Gepäck haben». Dieses Gepäck werden wir im Deutschen sicherlich nicht los – aber indem wir es erkennen, können wir uns immunisieren gegen die Sprache derer, die in ihr nichts anderes sehen als das statische Abbild ihrer kruden Weitsicht. Es gilt, sich zu vergegenwärtigen, dass – wie Dolf Sternberger es ausdrückte – «mit der Sprache immer die Verhältnisse zur Verhandlung stehen».

## Anmerkungen

- 1 Christian Ingrao, *Les Chasseurs noirs. La Brigade Dirlewanger*, Paris 2006.
- 2 Nicolas Patin, *Krüger, un bourreau ordinaire*, Paris 2017.
- 3 Robert Gerwarth, *Hitler's Hangman, The Life of Heydrich*, New Haven 2011; dt.: *Reinhard Heydrich. Biographie*, München 2011.
- 4 Joachim Lehmann, «Herbert Backe, Technokrat und Agrarideologe», in: Ronald Smelser, Enrico Syring, Rainer Zitelmann (Hrsg.), *Die braune Elite II. 21 weitere biographische Skizzen*, Darmstadt 1993, S. 1-12; Herbert Backe, *Deutscher Bauer, erwache! Die Agrarkrise, ihre Ursachen und Folgerungen*, München 1931.
- 5 Herbert Backe, «12 Gebote für das Verhalten der Deutschen im Osten und die Behandlung der Russen». Schriftsatz (drei Seiten) vom 1. Juni 1941.
- 6 Vgl. Gesine Gerhard, «Food and Genocide: Nazi Agrarian Politics in the Occupied Territories of the Soviet Union», in: *Contemporary European History*, Bd. 18 /N° 1/Februar 2009, 1,S. 45-65.
- 7 Vgl. insb. Götz Aly, *«Endlösung», Völkerverschiebung und der Mord an den europäischen Juden*, Frankfurt/Main 1995.
- 8 Michael Allen, *The Business of Genocide. The SS, Slave Labor, and the Concentration Camps*, Chapel Hill 2002; ders., «Oswald Pohl, Chef der SS-Wirtschaftsunternehmen», in: Ronald Smelser, Enrico Syring (Hrsg.), *Die SS: Elite unter dem Totenkopf. 30 Lebensläufe*, Paderborn 2000, S. 394-407.
- 9 Rainer Fröbe, «Hans Kammler, Technokrat der Vernichtung», in: ebenda, S. 305-319.

- 10 Vgl. insb. Magnus Brechtken, *Albert Speer. Eine deutsche Karriere*, München 2017, sowie Martin Kitchen, *Speer. Hitler's Architect*, New Haven 2015.
- 11 Vgl. Marie-Anne Dujarier, *Le management désincarné. Enquete sur les nouveaux cadres du travail*, Paris 2015.
- 12 Eine «Ressource», und sei sie auch «menschlich», kann quantifiziert, berechnet, also «verwaltet» werden; der einstige Begriff «Personal» erinnerte wenigstens noch ein wenig an die dahinterstehende «Person».
- 13 Der «Chant du Départ» (Lied des Aufbruchs) ist ein 1794 verfasstes Kampflied der französischen Revolutionäre.
- 14 Waldemar Ernst, «Erlebnis und Gestaltung deutscher Grossraumverwaltung», in: *Reich, Volksordnung, Lebensraum. Zeitschrift für völkische Verfassung und Verwaltung*, V. Band 1943, S. 269-285; vgl. hier S. 270.
- 15 Ebenda.
- 16 Gerhard Rolfs, «Erfassung der Unterlagen für eine planmässige Verwaltungsführung», in: ebenda, S. 285-295.
- 17 Wilhelm Stuckart, «Zentralgewalt, Dezentralisation und Verwaltungseinheit», in: Wilhelm Stuckart, Werner Best et al. (Hrsg.), *Festgabe für Heinrich Himmler*, Darmstadt 1941, S. 1-32; für die vorausgehenden Zitate vgl. S. 2.
- 18 Ebenda, S. 1.
- 19 Ebenda, S. 5.
- 20 Ebenda, S. 7 und S. 31.
- 21 Ebenda, S. 4.
- 22 Ebenda.
- 23 Ebenda, S. 5.
- 24 Ebenda.
- 25 Ebenda.
- 26 Walter Labs, «Die Verwaltung der besetzten Ostgebiete», in: *Reich, Volksordnung, Lebensraum. Zeitschrift für völkische Verfassung und Verwaltung*, V. Band 1943, S. 132-167, hier S. 137.
- 27 «Erlass des Führers und Reichskanzlers über die Vereinfachung der Verwaltung vom 28. August 1939», Reichsgesetzblatt Nr. 153/30. August 1933, S. 1535 ff.

- 28 Wilhelm Stuckart, «Die Neuordnung der Kontinente und die Zusammenarbeit auf dem Gebiete der Verwaltung», in: *Reich, Volksordnung, Lebensraum. Zeitschrift für völkische Verfassung und Verwaltung*, I. Band 1941, S. 3-28, hier S. 13.
- 29 Wilhelm Stuckart, «Zentralgewalt, Dezentralisation und Verwaltungseinheit», in: Wilhelm Stuckart, Werner Best et al. (Hrsg.), *Festgabe für Heinrich Himmler*, Darmstadt 1941, S. 13.
- 30 Ebenda.
- 31 Ulrich Herbert, *Best. Biographische Studien über Radikalismus, Weltanschauung und Vernunft 1903-1989*, Bonn 1996.
- 32 Werner Best, «Grundfragen einer deutschen Grossraumverwaltung», in: Wilhelm Stuckart, Werner Best et al. (Hrsg.), *Festgabe für Heinrich Himmler*, Darmstadt 1941, S. 33.
- 33 Ebenda, S. 37.
- 34 Ebenda, S. 39.
- 35 Ebenda, S. 40.
- 36 Vgl. Johann Chapoutot, *La Révolution culturelle nazie*, Paris 2017, insb. Kapitel II: «La dénaturation du droit nordique. Droit germanique et réception du droit ,romain'», S. 53-72.
- 37 *Robert Koch, Bekämpfer des Todes* (1939), Regie: Hans Steinhoff, nach einem Drehbuch von Walter Wassermann, 113 Minuten (Tobis), BA-FA 187456.
- 38 *Carl Peters* (1941), Regie: Herbert Selpin, nach einem Drehbuch von Ernst von Salomon, 117 Minuten, BA-FA 10102.
- 39 Während seines Exils in den USA veröffentlichte er 1944 das Buch *Behemoth. The Structure and Practice of National Socialism 1933-1944*, New York 1944; dt.: *Behemoth. Struktur und Praxis des Nationalsozialismus 1933-1944*, Köln / Frankfurt am Main 1977.
- 40 Reinhard Höhn, *Die Wandlung im staatsrechtlichen Denken*, Hamburg 1934.
- 41 Ebenda, S. 35 und S. 17 (der Staat als «unsichtbare Persönlichkeit»).
- 42 Ebenda, S. 36.
- 43 Ebenda.
- Reinhard Höhn, «Volk, Staat und Recht», in: Reinhard Höhn, Theodor

- Maunz, Ernst Swoboda (Hrsg.), *Grundfragen der Rechtsauffassung*, München 1938.
- 45 Ebenda, S. 26.
- 46 Reinhard Höhn, *Verwaltung heute. Autoritäre Führung oder modernes Management?*, Bad Harzburg 1970, S. 1.
- 47 Vgl. ebenda, S. 2.
- 48 Ebenda, S. 3.
- 49 Ebenda.
- 50 Herbert Backe, *Um die Nahrungsfreiheit Europas. Weltwirtschaft oder Grossraum*, Leipzig 1942.
- 51 Heinrich Himmler, in: Werner Best, Hans Frank, Heinrich Himmler, Reinhard Höhn, *Grundfragen der deutschen Polizei. Bericht über die konstituierende Sitzung des Ausschusses für Polizeirecht der Akademie für deutsches Recht am 11. Oktober 1936*, Hamburg 1936, S. 12.
- 52 Reinhard Höhn, *Die Wandlung im staatsrechtlichen Denken*, Hamburg 1934, S. 9; siehe dort auch die zitierte Rede vom «Untertan».
- 53 «Der Staat ist eine Verbandseinheit und muss, um juristisch erfasst werden zu können, mit Hilfe des Körperschaftsbegriffs, als juristische Person aufgefasst werden, so lautet die These der führenden Staatsrechtler des 19. und 20. Jahrhunderts. Auf dieser Vorstellung vom Staat als unsichtbarer Persönlichkeit ruht der Beamtenbegriff; im souveränen Fürstenstaat mit dem Herrscher-Untertanenverhältnis und der sichtbaren Person des Herrschers gibt es keinen Beamten im modernen Sinne.»  
Ebenda, S. 13.
- 54 Ebenda, S. 10.
- 55 Ebenda, S. 12 und S. 34.
- 56 Ebenda, S. 36.
- 57 Ebenda, S. 42.
- 58 Ebenda, S. 34.
- 59 *Der Herrscher* (UFA 1937), Regie: Veit Harlan, nach einem Drehbuch von Thea von Harbou, 103 Minuten, BA-FA 10274.
- 60 Dieter Rebentisch, Karl Tepe (Hrsg.), *Verwaltung contra Menschenführung im Staat Hitlers. Studien zum politisch-admini-*

- strativen System*, Göttingen 1986; Dieter Rebentisch, *Führerstaat und Verwaltung im Zweiten Weltkrieg. Verfassungsentwicklung und Verfassungspolitik 1939-1945*, Stuttgart 1989.
- 61 Ludwig Ferdinand Clauss, *Rasse und Seele. Eine Einführung in den Sinn der leiblichen Gestalt*, München 1926; vgl. auch ders., *Die nordische Seele. Eine Einführung in die Rassenseelenkunde*, München 1933.
- 62 Nämlich Bernd Freytag von Loringhoven, Offizier der Wehrmacht im Rang eines Majors und später Generalleutnant der Bundeswehr. Vgl. in diesem Kontext Edgar Tatarin-Tarnheyden, *Werdendes Staatsrecht. Gedanken zu einem organischen und deutschen Verfassungsneubau*, Berlin 1934, S. 183.
- 63 Vgl. die drei entsprechenden Kapitel in: Johann Chapoutot, *Das Gesetz des Blutes. Von der NS-Weltanschauung zum Vernichtungskrieg*, Darmstadt 2014.
- 64 Adam Tooze, *The Wages of Destruction. The Making and Breaking of the Nazi Economy*, London 2007; dt.: *Ökonomie der Zerstörung. Die Geschichte der Wirtschaft im Nationalsozialismus*, München 2007.
- 65 Vgl. Götz Aly, *Hitlers Volksstaat. Raub, Rassenkrieg und nationaler Sozialismus*, Frankfurt/Main 2005.
- 66 Johann Chapoutot, «*Suum cuique et 'justice naturelle' sous le III<sup>e</sup> Reich*», in: Christine Mengès-Le Pape (Hrsg.), *La Justice entre théologie et droit*, Toulouse 2016, S. 633-640.
- 67 Michael Wildt, *Generation des Unbedingten. Das Führungskorps des Reichssicherheitshauptamtes*, Hamburg 2002; Christian Ingrao, *Croire et détruire. Les intellectuels dans la machine de guerre SS*, Paris 2010, dt.: *Hitlers Elite. Die Wegbereiter des nationalsozialistischen Massenmords*, Berlin 2012.
- 68 Eine Biografie Höhns, die derjenigen vergleichbar wäre, die Ulrich Herbert über Werner Best geschrieben hat, fehlte lange in der Forschung. Die beiden Historiker Michael Wildt und Lutz Hachmeister richteten schliesslich ihr Interesse auf Höhn, ebenso wie der Jurist Olivier Jouanjan; vgl. Olivier Jouanjan, «Reinhard Höhn, juriste, SS, manager», in: Marc-Olivier Baruch (Hrsg.), *Faire des choix? Les*

*fonctionnaires dans l'Europe des dictatures, 1933-1948*. Paris 2014, S. 99-125; Lutz Hachmeister, «Die Rolle des SD-Personals in der Nachkriegszeit. Zur nationalsozialistischen Durchdringung der Bundesrepublik», in: Michael Wildt (Hrsg.), *Nachrichtendienst, politische Elite und Mordeinheit. Der Sicherheitsdienst des Reichsführers SS*, Hamburg 2003, um ein Vorwort ergänzte Neuausgabe 2016, S. 347-369; Michael Wildt, «Der Fall Reinhard Höhn. Vom Reichssicherheitshauptamt zur Harzburger Akademie», in: Alexander Gallus, Axel Schildt (Hrsg.), *Rückblickend in die Zukunft. Politische Öffentlichkeit und intellektuelle Positionen in Deutschland um 1950 und um 1930*, Göttingen 2011, S. 254-274. Erst kürzlich erschien eine detaillierte Biografie Höhns, die aus einer Dissertation an der Technischen Universität Chemnitz hervorging: Alexander O. Müller, *Reinhard Höhn. Ein Leben zwischen Kontinuität und Neubeginn*, Berlin 2019.

69 Siehe Alexander O. Müller, a. a. O., S. 46.

70 Reinhard Höhn, *Die Stellung des Strafrichters in den Gesetzen der französischen Revolutionszeit (1791-1810)*, Berlin 1929.

71 Reinhard Höhn, *Der individualistische Staatsbegriff und die juristische Staatsperson*, Berlin 1935.

72 Lutz Hachmeister, *Schleyer, eine deutsche Geschichte*, München 2004.

73 Carl Schmitt (Hrsg.), *Das Judentum in der Rechtswissenschaft. Ansprachen, Vorträge und Ergebnisse der Tagung der Reichsgruppe Hochschullehrer des NSRB am 3. und 4. Oktober 1936 - I - Die deutsche Rechtswissenschaft im Kampf gegen den jüdischen Geist*, Berlin 1936.

74 Michael Wildt, «Der Fall Reinhard Höhn. Vom Reichssicherheitshauptamt zur Harzburger Akademie», in: Alexander Gallus, Axel Schildt (Hrsg.), *Rückblickend in die Zukunft. Politische Öffentlichkeit und intellektuelle Positionen in Deutschland um 1950 und um 1930*, Göttingen 2011, S. 259.

75 Ebenda, S. 266.

76 Lutz Hachmeister, «Die Rolle des SD-Personals in der Nachkriegszeit. Zur nationalsozialistischen Durchdringung der Bundesrepublik», in: Michael Wildt (Hrsg.), *Nachrichtendienst, politische Elite*

- und Mordeinheit. Der Sicherheitsdienst des Reichsführers SS*, Hamburg 2003, S. 368.
- 77 Ebenda, S. 351.
- 78 Lutz Hachmeister, *Der Gegnerforscher. Die Karriere des SS-Führers Franz Alfred Six*, München 1998.
- 79 Franz Alfred Six, *Marketing in der Investitionsgüterindustrie. Durchleuchtung, Planung, Erschliessung*, Bad Harzburg 1968.
- 80 Reinhard Höhn, Gisela Böhme, *Der Weg zur Delegation von Verantwortung im Unternehmen. Ein Stufenplan*, Bad Harzburg 1969.
- 81 Reinhard Höhn, *Scharnhorsts Vermächtnis*, Bonn 1952<sup>2</sup>1972.
- 82 Ebenda, S. 68 und passim.
- 83 Ebenda, S. 75.
- 84 Ebenda.
- 85 Ebenda.
- 86 Ebenda, S. 76.
- 87 Ebenda.
- 88 Ebenda.
- 89 Ebenda, S. 76 f.
- 90 Ebenda, S. 68.
- 91 Ebenda, S. 65.
- 92 Ebenda.
- 93 Ebenda, S. 66.
- 94 Ebenda, S. 67.
- 95 Ebenda, S. 13.
- 96 Ebenda, S. 16.
- 97 Ebenda, S. 14.
- 98 Ebenda, S. 15.
- 99 Ebenda.
- 100 Ebenda.
- 101 Ebenda, S. 16.
- 102 Ebenda, S. 102.
- 103 Ebenda.
- 104 Ebenda.
- 105 Ebenda, S. 103.
- 106 Ebenda, S. 107.

- 107 Ebenda, S. 105.
- 108 Ebenda, S. 107 und S. 117f.
- 109 Ebenda, S. 117.
- 110 Ebenda, S. 117f.
- 111 Ebenda, S. 110.
- 112 Ebenda, S. 107.
- 113 Vgl. ebenda, S. 136.
- 114 Ebenda, S. 118.
- 115 Ebenda, S. 121.
- 116 Vgl. ebenda, S. 134.
- 117 Ebenda, S. 134.
- 118 Ebenda, S. 137.
- 119 Ebenda, S. 138.
- 120 Ebenda, S. 139 und S. 141.
- 121 Ebenda, S. 140.
- 122 Ebenda, S. 141.
- 123 Norbert Frei (Hrsg.), *Karrieren im Zwielficht. Hitlers Eliten nach 1945*, Frankfurt a. M. / New York 2002.
- 124 Nikolaus Lelle, «Firm im Führern. Das ‚Harzburger Modell‘ und eine (Nachkriegs-)Geschichte deutscher Arbeit», in: Werner Könitzer, David Palme (Hrsg.), «Arbeit», «Volk», «Gemeinschaft». *Ethik und Ethiken im Nationalsozialismus*, Frankfurt a. M./New York 2016.
- 125 Reinhard Höhn, *Das tägliche Brot des Managements, Orientierungshilfen zur erfolgreichen Führung und Organisation*, Bad Harzburg 1978.
- 126 Reinhard Höhn, *Die Sekretärin und der Chef. Die Sekretärin in der Führungsordnung eines modernen Unternehmens*, Bad Harzburg 1965.
- 127 Reinhard Höhn, *Die Geschäftsleitung der GmbH. Organisation, Führung und Verantwortung*, Köln 1987, Neuauflage 1995.
- 128 Reinhard Höhn, *Das Unternehmen in der Krise. Krisenmanagement und Krisenstab*, Bad Harzburg 1974.
- 129 Reinhard Höhn, *Die Technik der geistigen Arbeit. Bewältigung der Routine, Steigerung der Kreativität*, Bad Harzburg 1979, Neuauflage 1985.

- 130 Reinhard Höhn, *Führungsbrevier der Wirtschaft*, Bad Harzburg 1967.
- 131 Reinhard Höhn, *Reich, Grossraum, Grossmacht*, Darmstadt 1942, S. 84 f.
- 132 Ebenda.
- 133 Reinhard Höhn, *Verwaltung heute. Autoritäre Führung oder modernes Management*, Bad Harzburg 1970, Vorwort / S. VIII.
- 134 Zitiert nach «Studienbrief ‚Handlungs- und Führungsverantwortung‘», hrsg. von der Wirtschaftsakademie Bad Harzburg, S. 31/32.
- 135 Ebenda.
- 136 Reinhard Höhn, Gisela Böhme, *Die Sekretärin und die innere Kündigung im Unternehmen. Ihr Verhalten im Spannungsfeld zwischen Chef und Mitarbeitern*, Bad Harzburg 1983; Reinhard Höhn, *Die innere Kündigung im Unternehmen. Ursachen, Folgen, Gegenmassnahmen*, Bad Harzburg 1983.
- 137 Reinhard Höhn, *Verwaltung heute. Autoritäre Führung oder modernes Management*, Bad Harzburg 1970, Vorwort/S. VII.
- 138 Ebenda.
- 139 Ebenda, S. IXf.
- 140 Ebenda, S. X.
- 141 Ebenda, S. XI.
- 142 Ebenda, S. 406.
- 143 Ebenda, S. 408.
- 144 Ebenda, S. 411.
- 145 *Braunbuch. Kriegs- und Naziverbrecher in der Bundesrepublik. Staat, Wirtschaft, Armee, Verwaltung, Justiz, Wissenschaft*, hrsg. v. Nationalrat der Nationalen Front des Demokratischen Deutschland und Dokumentationszentrum der Staatlichen Archiwverwaltung der DDR, Berlin 1965.
- 146 Michael Wildt, «Der Fall Reinhard Höhn. Vom Reichssicherheitshauptamt zur Harzburger Akademie», in: Alexander Galus, Axel Schildt (Hrsg.), *Rückblickend in die Zukunft*, a.a.O., S. 267 f.
- 147 Rosemarie Fiedler-Winter, «Management nach Schweizer Art», in: *Die Zeit* vom 28. Juli 1972.

- 148 Michael Wildt, «Der Fall Reinhard Höhn. Vom Reichssicherheitshauptamt zur Harzburger Akademie», in: Alexander Gallus, Axel Schildt (Hrsg.), *Rückblickend in die Zukunft*, a.a.O., S. 268 f.
- 149 Andreas Straub, *Aldi, einfach billig. Ein ehemaliger Manager packt aus*, Reinbek bei Hamburg 2012.
- 150 Es handelt sich bei der vorliegenden Passage um eine Übersetzung aus dem in den französischen Aldi-Filialen anzuwendenden «Handbuch für Bereichsleiter» (*Manuel Responsable Secteur*, ohne Angaben über Ort und Zeitpunkt des Erscheinens); eine deutsche Version dieses Aldi-internen Handbuchs zu zitieren war nicht möglich.
- 151 «Konzern im Kontrollrausch», in: *Der Spiegel* vom 30. April 2012.
- 152 Ebenda.
- 153 Maurice Papon (1910-2007) diente der III. Republik, dem Vichy-Regime und der IV. Republik als hoher Beamter; daher steht er für die Kontinuität der Eliten in Frankreich. Er war einer der ersten hohen französischen Beamten, die für ihre Kollaboration während der deutschen Besatzung verurteilt wurden; als Generalsekretär der Präfektur in Bordeaux war er aktiv an der Organisation der Transporte von Juden in die deutschen Vernichtungslager beteiligt. Bei seiner Verurteilung im April 1998 zeigte Papon keinerlei Reue und berief sich auf seine damaligen Pflichten als Beamter.
- 154 Maurice Papon, *L'Ère des responsables. Essai sur une méthodologie de synthèse à l'usage des chefs dans la libre entreprise et dans l'État*, Tunis 1954/Paris 1960.
- 155 Yves Cohen, *Le siècle des chefs. Une histoire transnationale du commandement et de l'autorité, 1890-1940*, Paris 2013.
- 156 Odile Henry, *Les Guérisseurs de l'économie. Sociogenèse du métier de consultant, 1900-1944*, Paris 2012.
- 157 Jeffrey Herf, *Reactionary Modernism. Technology, Culture and Politics in Weimar and the Third Reich*, Cambridge/USA 1984.
- 158 Peter Reichels innovative Studie über das Dritte Reich betont die verführerische Kraft der Propaganda sowie der Inszenierung

- des Regimes: Peter Reichel, *Der schöne Schein des Dritten Reiches. Faszination und Gewalt des Faschismus*, München 1991.
- 159 Frank Bajohr, Michael Wildt (Hrsg.), *Volksgemeinschaft. Neue Forschungen zur Gesellschaft des Nationalsozialismus*, Frankfurt/Main 2009.
- 160 David Graeber, *Bullshit Jobs*, New York 2018; dt: *Bullshit Jobs. Vom wahren Sinn der Arbeit*, Stuttgart 2020.
- 161 Henri Fayol (1841-1925), *Administration industrielle et générale; prévoyance, organisation, commandement, coordination, contrôle*, Paris 1916; dt.: *Allgemeine und industrielle Verwaltung*, München 1929.
- 162 Brian M. Carney, Isaac Getz, *Freedom, Inc: How Corporate Liberation Unleashes Employee Potential and Business Performance*, New York 2016.
- 163 Claudio Vitari et al., *Slow Management. Entreprendre la transition*, London 2013.

## Literatur zum Thema

- AGAMBEN, Giorgio, *Homo sacer. Die souveräne Macht und das nackte Leben*, Frankfurt/Main 2002,
- AGAMBEN, Giorgio, *Mittel ohne Zweck. Noten zur Politik*, Zürich/Berlin 2001.
- BAJOHR, Frank/WILDT, Michael (Hrsg.), *Volksgemeinschaft. Neue Forschungen zur Gesellschaft des Nationalsozialismus*, Frankfurt/Main 2009.
- BAUMAN, Zygmunt, *Dialektik der Ordnung. Die Moderne und der Holocaust*, Hamburg 1992.
- BOLTANSKI, Luc/CHIAPELLO, Ève, *Der neue Geist des Kapitalismus*, Köln 2006.
- Braunbuch. Kriegs- und Naziverbrecher in der Bundesrepublik. Staat, Wirtschaft, Armee, Verwaltungsjustiz, Wissenschaft*, hrsg. vom Nationalrat der Nationalen Front des Demokratischen Deutschland und Dokumentationszentrum der Staatlichen Archivverwaltung der DDR, Berlin 1965.
- CAR, Ronald, «Community of Neighbours vs Society of Merchants. The Genesis of Reinhard Höhn's Nazi State Theory», in: *Politics, Religion and Ideology*, Bd. 16, Nr. 1, Abingdon-on-Thames 2015, S. 1-22.
- CHAMAYOU, Gregoire, *Die unregierbare Gesellschaft. Eine Genealogie des autoritären Liberalismus*, Berlin 2019.
- CHAPOUTOT, Johann, *Das Gesetz des Blutes. Von der NS-Weltanschauung zum Vernichtungskrieg*, Darmstadt 2016.
- CHAPOUTOT, Johann, *La Revolution culturelle nazie*, Paris 2017.
- COHEN, Yves, *Le Siècle des chefs. Une histoire transnationale du commandement et de l'autorité, 1890-1940*, Paris 2013.

- CRAWFORD, Matthew, *Ich schraube, also bin ich. Vom Glück, etwas mit den eigenen Händen zu schaffen*, Berlin 2011.
- DREIER, Horst/PAULY, Walter et al., *Die deutsche Staatsrechtslehre in der Zeit des Nationalsozialismus*, Berlin 2000.
- DUJARIER, Marie-Anne, *Le Management désincarné. Enquete sur les nouveaux cadres du travail*, Paris 2015.
- FREI, Norbert (Hrsg.), *Karrieren im Zwielicht. Hitlers Eliten nach 1945*, Frankfurt/New York 2002.
- GALL, Lothar/POHL, Manfred (Hrsg.), *Unternehmen im Nationalsozialismus*, München 1998.
- GAULÛJAC, Vincent de, *La Société malade de la gestion. Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*, Paris 2005.
- GRÜNBACKER, Armin, «The Americanisation that never was? The first decade of the Baden-Badener Unternehmergespräche, 1954-64 and top management training in 1950s Germany», in: *Business History*, Bd. 54, Nr. 2, Abingdon-on-Thames, April 2012, S. 245-262.
- GRÜNBACKER, Armin, *West German Industrialists and the Making of an Economic Miracle. A History of Mentality and Recovery*, London 2017.
- HACHMEISTER, Lutz, *Der Gegnerforscher. Die Karriere des SS-Führers Franz Alfred Six*, München 1998.
- HACHMEISTER, Lutz, «Die Rolle des SD-Personals in der Nachkriegszeit. Zur nationalsozialistischen Durchdringung der Bundesrepublik», in: WILDT, Michael (Hrsg.), *Nachrichtendienst, politische Elite und Mordeinheit. Der Sicherheitsdienst des Reichsführers SS*, Hamburg 2016.
- HACHMEISTER, Lutz, *Schleyer. Eine deutsche Geschichte*, München 2004.
- HENRY Odile, *Les Guérisseurs de l'économie. Sociogenèse du métier de Consultant (1900-1944)*, Paris 2012.
- HERBERT, Ulrich, *Best. Biographische Studien über Radikalismus, Weltanschauung und Vernunft 1903-1989*, Bonn 1996.
- HERBERT, Ulrich, «Generation der Sachlichkeit», in: BAJOHR,

- Frank (Hrsg.), *Zivilisation und Barbarei. Die widersprüchlichen Potentiale der Moderne. Detlev Peukert zum Gedenken*, Hamburg 1991.
- HERF, Jeffrey, *Reactionary Modernism. Technology, Culture, and Politics in Weimar and the Third Reich*, Cambridge 1984.
- HÖHN, Reinhard, *Revolution, Heer, Kriegsbild*, Darmstadt 1944.
- HÖHN, Reinhard, *Scharnhorsts Vermächtnis*, Bonn 1952.
- INGRAO, Christian, *Hitlers Elite. Die Wegbereiter des nationalsozialistischen Massenmords*, Berlin 2012.
- JENSS, Johannes, *Die «Volksgemeinschaft» als Rechtsbegriff. Die Staatsrechtslehre Reinhard Höhns (1904-2000) im Nationalsozialismus*, Frankfurt/Main 2018.
- JOUANJAN, Olivier, *Justifier T injustifiable. Vordre du discours juridique nazi*, Paris 2016.
- JOUANJAN, Olivier, «Reinhard Höhn, juriste, SS, manager», in: BARUCH, Marc-Olivier (Hrsg.), *Paire des choix? Les fonctionnaires dans l'Europe des dictatures, 1933-1948*, Paris 2014.
- KAIENBURG, Hermann, *Die Wirtschaft der SS*, Berlin 2003.
- KLEE, Ernst, «Kötschau, Karl, Prof. Dr.», in: ders. (Hrsg.), *Das Personenlexikon zum Dritten Reich. Wer war was vor und nach 1945*, Frankfurt/Main 2007.
- KÖNITZER, Werner/PALME, David (Hrsg.), «Arbeit», «Volk», «Gemeinschaft». *Ethik und Ethiken im Nationalsozialismus*, Frankfurt / New York 2016.
- LEGENDRE, Pierre, *Dominium mundi. Das Imperium des Managements*, Wien/Berlin 2008.
- LINDNER, Stephan H., *Hoechst. Ein I.G. Farben Werk im Dritten Reich*, München 2005.
- LINHART, Danièle, *La Comédie humaine du travail. De la déshumanisation taylorienne à la sur-humanisation managériale*, Toulouse 2015.
- LINHART, Danièle, «La subordination au travail: entre consentement et contrainte?», in: FAUGERAS, Patrick (Hrsg.), *L'intime désaccord. Entre contrainte et consentement*, Toulouse 2017.
- MANTEL, Peter, *Betriebswirtschaftslehre und Nationalsozialismus*.

- Eine Institutionen- und personengeschichtliche Studie*,  
Wiesbaden 2009.
- MEINEL, Florian, *Der Jurist in der industriellen Gesellschaft*.  
*Ernst Forsthoff und seine Zeit*, Berlin 2011.
- MÜLLER, Alexander O., *Reinhard Höhn. Ein Leben zwischen Kontinuität und Neubeginn*, Berlin 2019.
- REBENTISCH, Dieter, *Führerstaat und Verwaltung im Zweiten Weltkrieg. Verfassungsentwicklung und Verwaltungspolitik 1939-1945*, Stuttgart 1989.
- REBENTISCH, Dieter/TEPPE, Karl (Hrsg.), *Verwaltung contra Menschenführung im Staat Hitlers. Studien zum politisch-administrativen System*, Göttingen 1986.
- REICHEL, Peter, *Der schöne Schein des Dritten Reiches. Faszination und Gewalt des Faschismus*, München 1991.
- REUBER, Christian, *Der lange Weg an die Spitze. Karrieren von Führungskräften deutscher Grossunternehmen im 20. Jahrhundert*, Frankfurt/Main 2012.
- RÜTHERS, Bernd, «Reinhard Höhn, Carl Schmitt und andere – Geschichten und Legenden aus der NS-Zeit», in: *Neue Juristische Wochenschrift*, 39, München 2000, S. 2866-2871.
- SALDERN, Adelheid von, «Das ‚Harzburger Modelk Ein Ordnungssystem für bundesrepublikanische Unternehmen, 1960-1975», in: ETZEMÜLLER, Thomas (Hrsg.), *Die Ordnung der Moderne. Social Engineering im 20. Jahrhundert*, Bielefeld 2009, S. 303-329.
- SCHMID, Daniel C., «‚Quo vadis, Homo harzburgensis?‘ Aufstieg und Niedergang des ‚Harzburger Modells‘», in: *Zeitschrift für Unternehmensgeschichte*, Bd. 59, Nr. 1, Berlin 2014, S. 73-98.
- SCHROEDER, Klaus-Peter, «*Eine Universität für Juristen und von Juristen*». *Die Heidelberger Juristische Fakultät im 19. und 20. Jahrhundert*, Tübingen 2010.
- SCHULTE, Jan Erik, *Zwangsarbeit und Vernichtung. Das Wirtschaftsimperium der SS. Oswald Pohl und das SS-Wirtschafts-Verwaltungshauptamt 1933-1945*, Paderborn 2001.

- SMELSER, Ronald/SYRING, Enrico (Hrsg.), *Die SS: Elite unter dem Totenkopf. 30 Lebensläufe*, Paderborn 2000.
- SMELSER, Ronald/SYRING, Enrico/ZITELMANN, Rainer (Hrsg.), *Die braune Elite IL 21 weitere biographische Skizzen*, Darmstadt 1993.
- STIEGLER, Barbara, «*Il faut s'adapter*». *Sur un nouvel impératif politique*, Paris 2019.
- STOLLEIS, Michael, *Geschichte des öffentlichen Rechts in Deutschland. Band 3: Staats- und Verwaltungsrechtswissenschaft in Republik und Diktatur 1914 bis 1945*, München 1999.
- SUPIOT, Alain, *Le Travail n'est pas une marchandise. Contenu et sens du travail au XXI siècle*, Paris 2019.
- TOOZE, Adam, *Ökonomie der Zerstörung. Die Geschichte der Wirtschaft im Nationalsozialismus*, München 2007.
- WILD, Michael, «Der Fall Reinhard Höhn. Vom Reichssicherheitshauptamt zur Harzburger Akademie», in: GALLUS, Alexander / SCHILDT, Axel (Hrsg.), *Rückblickend in die Zukunft. Politische Öffentlichkeit und intellektuelle Positionen in Deutschland um 1950 und um 1930*, Göttingen 2011.
- WILD, Michael, *Generation des Unbedingten. Das Führungskorps des Reichssicherheitshauptamtes*, Hamburg 2002.

## Personenregister

- Achenbach, Ernst 85  
Adenauer, Konrad 20, 86, 139  
Agamben, Giorgio 12  
Aly, Götz 13, 68  
Augustus (Rom) 32
- Backe, Herbert 7-11, 24  
Barbie, Klaus 83  
Barre, Raymond 134  
Baumann, Zygmunt 12  
Best, Werner 25 ff., 49, 53, 77,  
85, 89, 159  
Beyer, Justus 88,140  
Bismarck, Otto von 46  
Bodin, Jean 54  
Bormann, Martin 35  
Boulainvilliers, Henri de 52  
Brandt, Willy 123f.
- Clausewitz, Carl von 26, 94,  
107  
Clauss, Ludwig Ferdinand 62  
Coubert, Gustave 146
- Darré, Richard Walther 8,11  
Dirlewanger, Oskar 7  
Drucker, Peter 109, 126
- Eberbach, Heinrich 86  
Eichmann, Adolf 83  
Engelmann, Bernt 123  
Erhard, Ludwig 114, 139  
Ernst, Waldemar 18
- Fayol, Henri 109, 134, 144  
Fichte, Johann Gottlieb 53  
Ford, Henry 71  
Frank, Hans 19, 59  
Freisler, Roland 19  
Friedrich II. (der Grosse) 31, 95  
f.  
Friedrich Wilhelm I. 60
- Giscard d'Estaing, Valéry 134  
Globke, Hans 20  
Gneisenau, August Neidhardt  
von 26, 107  
Goebbels, Joseph 30, 33 f., 37  
Göring, Hermann 8, 29, 33 f., 36
- Hachmeister, Lutz 85, 89, 159  
Harbou, Thea von 57  
Hardenberg, Karl-August von  
26

Harlan, Veit 57  
 Hegel, Georg Wilhelm  
     Friedrich 68  
 Heine, Heinrich 67  
 Herbert, Ulrich 159  
 Heydrich, Reinhard 7, 37, 80 f.  
 Himmler, Heinrich 7f., 13, 21,  
     25, 34, 36 f., 39, 53, 80-83,  
     109  
 Hitler, Adolf 9, 19, 24, 31 f., 34,  
     36 ff., 41,48, 54, 56, 58, 63,  
     65, 70, 74, 78, 80 f., 137, 145  
 Höhn, Reinhard 19, 40-43, 49,  
     53-56, 60, 77-91, 93-103,  
     105, 107-121, 123-128, 133,  
     138-142, 145, 147, 151, 159  
 Humboldt, Wilhelm von 26  
  
 Jannings, Emil 57  
 Jenninger, Philipp 152f.  
 Jouanjan, Olivier 159  
 Jünger, Ernst 63  
  
 Kammler, Hans 13  
 Karajan, Herbert von 72  
 Kästner, Erich 124  
 Kershaw, Ian 37  
 Kiesinger, Kurt Georg 124  
 Klarsfeld, Beate 124  
 Klemperer, Victor 151  
 Koch, Robert 30  
 Kohl, Helmut 120  
 Kollwitz, Käthe 67  
 Kötschau, Karl 111, 140  
 Krüger, Friedrich-Wilhelm 7  
  
 Labs, Walter 23 f.  
 Lang, Fritz 57  
 Lenz, Siegfried 124  
 Ley, Robert 37  
 Ludwig XIV. (Frankreich) 40,  
     43, 55, 60  
 Luetgebrune, Walter 19  
  
 Mann, Heinrich 114  
 Marx, Karl 61  
 Mengele, Josef 78, 82 f.  
 Meyer, Konrad 39  
 Montesquieu, Charles Louis de  
     Secondât, Baron de 52  
  
 Napoleon Bonaparte 53, 94 f., 99  
     f., 102 f.  
 Nebe, Arthur 89  
 Neumann, Franz 31  
  
 Ohlendorf, Otto 77  
  
 Papon, Maurice 133, 164  
 Peters, Carl 31  
 Pinnow, Daniel 127  
 Pohl, Oswald 13  
 Porsche, Ferdinand 74  
 Proudhon, Pierre-Joseph 146  
  
 Rebentisch, Dieter 58  
 Reichel, Peter 164  
 Ribbentrop, Joachim von 34  
 Richelieu, Armand-Jean du  
     Plessis, Duc de 40  
 Riefenstahl, Leni 32

Rommel, Erwin 17  
Rosenberg, Alfred 33 f., 36  
Rousseau, Jean-Jacques 61, 146

Scharnhorst, Gerhard von 26,  
93-96, 101-104, 107, 109,  
114  
Schüler, Karl 123  
Schleyer, Hanns Martin 79, 124  
Schmidt, Helmut 125  
Schmitt, Carl 40, 80 f., 120  
Schneider, Hans (alias Hans  
Schwerte) 82 f.  
Schwan, Gesine 151  
Six, Franz Alfred 81, 88 ff., 140  
Speer, Albert 13, 33

Spencer, Herbert 45  
Stalin, Josef 7, 135  
Stein, Heinrich vom und zum  
26 f.  
Sternberger, Dolf 153f.  
Straub, Andreas 129f.  
Stuckart, Wühelm 19-26, 49,  
77

Tacitus 52  
Taylor, Frederick 134  
Todt, Fritz 39

Uhse, Beate 90

Wallraff, Günter 124f.  
Wildt, Michael 159  
Wilhelm II. 68, 87, 115  
Willikens, Werner 37

# Das wichtigste wissenschaftlich fundierte Buch zur Debatte um Migration und Nationalismus

UNSERE VERGANGENHEIT STECKT UNS IN DEN KNOCHEN  
Modernste Genanalysen zeugen von spektakulären Einwanderungen, ohne die Europa nicht denkbar wäre. Die Gene erzählen aber auch von Konflikten, Kriegen und Krankheiten, die seit Urzeiten auf Migration zurückzuführen sind. Als einer der führenden Wissenschaftler hat Johannes Krause die Geschichte unserer Vorfahren erforscht. Zusammen mit Thomas Trappe erzählt er vom unbändigen Drang des Menschen, die Welt zu erobern und Grenzen, gleich welcher Art, nicht zu akzeptieren.

*»Johannes Krauses Forschungen öffnen das Fenster in ein neues Verständnis unserer Vergangenheit.«*

**Ranga Yogeshwar**



Johannes Krause/Thomas Trappe

## **Die Reise unserer Gene**

Eine Geschichte über uns und unsere Vorfahren

Taschenbuch

Auch als E-Book erhältlich

[www.ullstein.de](http://www.ullstein.de)

**ullstein**

---

# Soldaten sind Krieger, die kämpfen und auch töten müssen.

Soldaten leben in einer eigenen Welt. Begriffe wie Tapferkeit, Gehorsam und Kameradschaft sind für sie so aktuell wie eh und je. Das Bedürfnis nach authentischen Vorbildern ist groß, das gilt auch für die Bundeswehr. Doch in welcher Tradition stehen deutsche Soldaten?

»Sönke Neitzel hat mit »Deutsche Krieger« ein Werk geschaffen, an dem künftig niemand vorbeikommen wird, der über die Deutschen und ihre Beziehung zum Militär schreiben will.«

**Richard Overy**



Sönke Neitzel

## **Deutsche Krieger**

Vom Kaiserreich zur Berliner Republik -  
eine Militärgeschichte

Hardcover mit Schutzumschlag

Auch als E-Book erhältlich

[www.ullstein.de](http://www.ullstein.de)

**ullstein** 