

Führen auf Harzburger Art

Reinhard Höhn, Chefideologe des NS-Staats, bildete nach dem Weltkrieg die Managerelite aus. Dennoch geht Johann Chapoutots Kontinuitätsthese fehl

VON STEFAN KÜHL

Nach dem Zweiten Weltkrieg dauerte es nur wenige Jahre, bis in der Bundesrepublik Deutschland führende Funktionäre des NS-Staates wieder an Schlüsselstellen in Ministerien, Verwaltungen, Armeen, Polizeien, Universitäten und Unternehmen saßen. Erst mit dem altersbedingten Ausscheiden dieser ehemaligen NS-Funktionäre in den 1960er- und 1970er-Jahren wurde es möglich, diese personale Kontinuität breit zu thematisieren. Eine junge Generation von Wissenschaftlern, Juristen, Medizinern und Journalisten konnte sich mit der NS-Vergangenheit ihrer Vorgänger auseinandersetzen, ohne negative Auswirkungen auf die eigene Karriere befürchten zu müssen. Der soziale Tod – also der mit der Pensionierung einhergehende Verlust von Einfluss und Kontakten – und erst recht der biologische Tod der ehemaligen NS-Funktionäre machte es möglich, erstmals offensiv Kontinuitätslinien zu thematisieren.

In dieser durch die Studentenbewegung angeheizten Phase der Aufdeckung wurde davon ausgegangen, dass die personale Kontinuität auch zu einer inhaltlichen Kontinuität geführt hätte. Die NS-Funktionäre hätten, so die Einschätzung, ihre Verbundenheit mit der nationalsozialistischen Ideologie nur kaschiert und würden ihre im NS-Staat vertretenen Programme nun in einer lediglich verbal abgeschwächten Variante fortsetzen. Die Gegenwärtigkeit des Nationalsozialismus sei, so die Behauptung, in der Republik nicht nur personal, sondern auch inhaltlich unübersehbar.

Der französische Historiker Johann Chapoutot hat jetzt eine Arbeit vorgelegt, die in dieser Tradition der Kontinuitätserzählung steht. In seinem als Essay verfassten Büchlein versucht er nachzuweisen, dass die „nationalsozialistischen Vorstellungen von Management über das Jahr 1945 hinaus fortbestanden und in den Jahren des Wirtschaftswunders fröhliche Urstände feierten“ und auch jetzt noch wirken würden. Mit Blick auf neue Managementkonzepte sei es, so Chapoutot, erstaunlich, wie „modern manche Aspekte des Nationalsozialismus“ seien. Zwar hätte es damals in den Unternehmen noch keine „Fischkicker, Yoga-Kurse oder Chief Happiness Officers“ gegeben, aber das „Prinzip und der Geist“ seien in der Wirtschaft des NS-Staates die gleichen gewesen – „Wohlbefinden, wenn nicht gar Freude als Faktoren der Leistungsfähigkeit und Produktivitätssteigerung“.

Chapoutot schließt mit dieser These an vorangehende Arbeiten an, mit denen er gezeigt hat, wie stark das nationalsozialistische Denken in europäischen Traditionen verankert gewesen ist. Der NS-Staat, so die Quintessenz seiner Überlegungen, sei kein Unfall der Geschichte gewesen, sondern vielmehr die konsequente Umsetzung eines tief in der europäischen Kultur veran-

kernten Denkens. Dementsprechend ließen sich auf so unterschiedlichen Feldern wie der Familienpolitik, der Militärführung und dem Unternehmensmanagement die Wurzeln der NS-Politik in der europäischen Kultur verorten und ihre Wirkungen bis in die heutige Zeit nachweisen.

Als Anschauungsfall für seine These einer Kontinuität im Management dient Chapoutot das Harzburger Modell, das in den 1960er-Jahren von Reinhard Höhn, einem ehemaligen SS-Sturmführer und engen Vertrauten Heinrich Himmlers, entwickelt wurde. Die Faszination für die Person Reinhard Höhn ist verständlich, weil man an seinem Beispiel Brüche und Kontinuitäten von der Weimarer Republik über den NS-Staat bis zur Bundesrepublik Deutschland nachvollziehen kann. Nachdem Reinhard Höhn in der Weimarer Republik als Student eine steile Karriere im nationalliberalen und antisemitischen Jungdeutschen Orden gemacht hatte, wurde er einer der führenden Staatsrechtler im NS-Staat, bevor er dann zum einflussreichsten Managementvordenker in der frühen BRD wurde, in dessen Führungsmethode über drei Jahrzehnte hinweg Hunderttausende von Managementkräften geschult wurden.

Das Grundprinzip von Höhn wurde zur gleichen Zeit auch in den USA propagiert

Chapoutot präsentiert Reinhard Höhn in seinem Buch als „eine Art Josef Mengele des Rechts“, der nach dem Zweiten Weltkrieg ungehemmt weiterwirken konnte. Während der eine seine Fähigkeit dazu nutzte, „bestialische Experimente an Zwillingen vorzunehmen“, hätte der andere juristische Konzepte erdacht, „um die Gemeinschaft zu erneuern und Europa neu zu ordnen“. Auch wenn man sich angesichts der Karriere von Reinhard Höhn eher an Mengeles Doktorvater Otmar von Verschuer erinnert fühlt, der als Direktor des Kaiser-Wilhelm-Instituts für Anthropologie, menschliche Erblehre und Eugenik von den Möglichkeiten zu Menschenexperimenten in Auschwitz profitierte und in der Bundesrepublik Professor an der Universität Münster werden konnte, besteht an der Bedeutung Höhns als einer der Chefideologen des NS-Staates kein Zweifel.

Aber folgt daraus, dass es zwischen dem, was „Höhn in seinen Reden und Schriften vor 1945 vertreten hatte, und dem, was er nach 1956 lehrte, keinerlei Bruch zu erkennen ist“, sondern „vielmehr eine beeindruckende Kontinuität“ seiner Ideen? Der Erfolg des Harzburger Modells basierte auf einer vergleichsweise einfachen Idee: Statt dass Vorgesetzte ihren Mitarbeitern im Detail vorgeben, was sie zu tun haben, und jeden einzelnen Arbeitsschritt überwachen, sollten sie mit den Mitarbeitern Ziele vereinbaren und lediglich die Erreichung dieser Ziele überwachen. In der Wahl der Mittel zur Erreichung dieser Ziele sollten die Mitarbeiter frei sein, weil sie selbst am besten wüssten, welche Entscheidung in einer konkreten Situation die richtige ist.

Doch das Führen durch die Vorgabe von Zielen war keine Erfindung von Reinhard Höhn. Schon im frühen zwanzigsten Jahrhundert wurde die Idee propagiert, dass sich Arbeiter im Rahmen von Zielvorgaben ihre Arbeit selbst organisieren könnten. So wurde ein Kontrapunkt zu den Vorstel-



Immer vorn dabei: Reinhard Höhn (stehend, oben) bei einer Tagung in der Akademie für deutsches Recht 1936, rechts Heinrich Himmler. Unten Höhn 1965 in Bad Harzburg im „Chefseminar“ als Manager-Guru. FOTOS: SCHERL/SZ PHOTO, BAD-HARZBURG-STIFTUNG

lungen des Rationalisierungsexperten Frederick Taylor gesetzt, der im Rahmen seiner wissenschaftlichen Betriebsführung den ausführenden Arbeitern jeden Arbeitsschritt im Detail vorschreiben wollte. In Armeen wurde – wie auch von Reinhard Höhn immer wieder herausgestellt – mit Verweis auf preußische Militärstrategen wie Scharnhorst die strikte Befehlsstruktur, in der Vorgesetzte ihren Untergebenen jeden einzelnen Schritt vorgeben, durch eine Auftragsstruktur ersetzt, in der die Untergebenen selbst entscheiden konnten, wie sie einen Auftrag genau ausführen.

Bei Chapoutot ist dieses Führen über Ziele jedoch ein Indiz dafür, wie stark die von Nationalsozialisten ersonnenen Modelle im Management bis heute nachwirken. Aber spätestens an einer Stelle hat die Kontinuitätserzählung von Reinhard Höhns Volksgemeinschaftsmodell im Nationalsozialismus zum Führen im Mitarbeiterverhältnis in der Bundesrepublik ein grundlegendes Problem. Das Grundprinzip des Harzburger Modells – das „Führen der Mitarbeiter über Ziele“ – wurde parallel in den USA unter dem Begriff des „Management by Objectives“ propagiert. Während das Konzept in Deutschland von einem ehemaligen Vordenker des NS-Staates entwickelt wurde, wurde das Konzept des „Management by Objectives“ in den USA von Peter F. Drucker, einem aus einer ursprünglich jüdischen, dann zum Protestantismus konvertierten Familie stammenden Managementberater, vertreten, der vor den Nazis zuerst nach Großbritannien und dann in die USA geflohen war.

Es spricht wenig dafür, dass das Harzburger Modell, wie Chapoutot schreibt, illiberaler war als das Konzept des Management by Objectives. Eher im Gegenteil – während Reinhard Höhn im Harzburger Modell jede Verbindung mit dem von ihm während der Weimarer Republik und der NS-Zeit noch zentralen Gemeinschaftsgedanken vermied, stellte Drucker Gemeinschaft als eines der zentralen Prinzipien erfolgreichen Managements dar. Für ihn war die Gemeinschaftsbildung nicht nur eine Überlebensbedingung für Unternehmen, sondern auch für Gesellschaften insgesamt.

Chapoutot unterschätzt die Wandlungsfähigkeit ehemaliger NS-Funktionäre

Durch seine Fixierung auf eine inhaltliche Kontinuitätsgeschichte von der NS-Zeit bis hin zur Bundesrepublik übersieht Chapoutot, dass der Niedergang des Harzburger Modells maßgeblich damit zusammenhängt, dass es nicht elastisch genug gewesen ist, um sich veränderten Trends im Management anzupassen. Es war – nicht zuletzt durch die vorsichtige Vermeidung jeder Assoziation mit dem Gemeinschaftsgedanken – so stark durchformalisiert und verrechtlicht, dass in vielen Unternehmen der Vorwurf einer Überbürokratisierung aufkam. Es stellte also genau das Gegenteil von dem dar, was heute unter dem Begriff der Agilität in großen Teilen des Managementdiskurses en vogue ist.

Chapoutot unterschätzt die inhaltliche Wandlungsfähigkeit ehemaliger NS-Funktionäre. Gerade weil eine Tätigkeit für den NS-Staat in der Nachkriegszeit weitgehend tabuisiert war, waren ehemalige NS-Funktionäre nicht an ihre Selbstdarstellungen als Nationalsozialisten gebunden und konnten sich inhaltlich neu orientieren. Irgendwann sahen sich viele von ihnen so stark an ihre neuen Selbstdarstellungen in der Republik gebunden, dass sie sich vermutlich selbst als Demokraten begriffen.

Man macht es sich zu einfach, wenn man faschistische Tendenzen in demokratischen Staaten vorrangig anhand der Karrieren ehemaliger nationalsozialistischer Überzeugungstäter beobachtet. Für ein derartiges Vorgehen muss man lediglich in den in der Regel leicht zugänglichen Mitgliederverzeichnissen nationalsozialistischer Organisationen nachschauen und die Mitgliedschaft zum Ausgangspunkt einer Kontinuitätserzählung machen. Politisch viel gefährlicher – und wissenschaftlich interessanter – ist, dass sich aus der Mitte der Gesellschaft heraus faschistische Tendenzen ausbilden, ohne dass die beteiligten Personen jemals eine Karriere in einer nationalsozialistischen Organisation durchlaufen haben.

Stefan Kühl ist Professor für Organisationssoziologie an der Universität Bielefeld. Zuletzt erschien von ihm „Brauchbare Illegalität. Vom Nutzen des Regelbruchs in Organisationen“ (Campus, 2020). Er leitet ein Forschungsprojekt zum Harzburger Modell.

Operation Drama

Hauke Friederichs' Collage über das „Wunder von Dünkirchen“

Was tut ein routinierter Autor historischer Bücher, der neuen Stoff sucht? Er (es ist dies ein bisher nur von Männern angewandtes Verfahren) identifiziert ein – möglichst die NS-Zeit streifendes – Thema, das bisher noch nicht erschöpfend behandelt wurde; behauptet, es sei „ein Mysterium“; stellt ein Personaltableau zusammen: Frauen und Männer, historische Größen und schlechtes Volk, Alte und Junge, im Kriegsfall einfache Soldaten beider Seiten, Genealogie, Geheimdienstler, Gute und Böse; prüft ihre Aufzeichnungen und Erinnerungen. All dies schüttelt der Autor kräftig durch, überlegt sich eine Chronologie und lässt sodann seine Darsteller abwechselnd auftreten.

Die Methode ist so oder ähnlich bekannt, auch der Journalist Hauke Friederichs ist schon öfter nach ihr verfahren. Friederichs hat unter Aufbietung eines großen *Dramatis personae* bereits über die letzten Monate der Weimarer Republik und über den August 1939 geschrieben. Nun also hat er sich das „Wunder von Dünkirchen“ vorgenommen. Er setzt ein mit dem 9. Mai 1940, einen Tag bevor Hitlers Wehrmacht erst Belgien und die Niederlande überfiel, um dann mit hoher Geschwindigkeit bis an die französische Küste vorzustoßen. Am 10. Mai bildete in Großbritannien ein neuer Premierminister eine Einheitsregierung – Winston Churchill.

Obwohl die französische Armee und ein britisches Expeditionskorps mit einer Viertelmillion Soldaten den deutschen Angriff seit Monaten erwartet hatten, wurden sie überrascht durch das Tempo und den Weg, den die Deutschen nahmen: durch die unwegsamen Ardennen im Süden Belgiens nach Nordfrankreich. Die Alliierten wurden getrennt, eine Gegenoffensive brachten sie nicht zuwege. Am 24. Mai befand sich als letzter Hafen und Möglichkeit des Entkommens über See nur noch Dünkirchen, nahe der französisch-belgischen Grenze, in der Hand der Alliierten. Hätte nicht der Befehlshaber der deutschen Heeresgruppe A, Gerd von Rundstedt, den weit vorausliegenden Panzern des Generals Heinz Guderian geboten anzuhalten – das britische Heer wäre wohl bald erledigt, seine Soldaten tot oder in Gefangenschaft geschwächt gewesen.

Über den von Hitler bekräftigten (und bald aufgehobenen) „Haltebefehl“ haben sich die Historiker lange gestritten. Inzwischen herrscht Einigkeit, dass Hitler seinen obersten Militärs klarmachen wollte, wer das Sagen hatte – was den Alliierten einen entscheidenden Zeitgewinn verschaffte. Später erklärte der Führer, er habe die „blutsverwandten“ Briten schonen wollen – eine gesichtswahrende Lüge. Hitler hatte darauf gesetzt, dass die Luftwaffe das eingekesselte Expeditionskorps vernichten würde, was jedoch nur ansatzweise gelang. Jedenfalls schaffte es die Royal Navy innerhalb weniger Tage, aus dem nun von der Wehrmacht belagerten Dünkirchen und von den umliegenden Stränden mehr als 330 000 englische und französische Soldaten übers Meer zu evakuieren – das Wunder von Dünkirchen. Ohne die Hilfe Hundertbritischer Fischerboote, Yachten, Schlepper und Ausflugsdampfer wäre die „Operation Dynamo“ kaum gelungen.



Hauke Friederichs: Das Wunder von Dünkirchen. Wie sich im Sommer 1940 das Schicksal der Welt entschied. Aufbau-Verlag, Berlin 2021. 344 Seiten, 24 Euro. E-Book: 16,99 Euro.

Friederichs erzählt diese dramatische Geschichte in großen Zügen. Drumherum montiert er, dem bewährten Muster folgend, eine große Zahl von zeitgenössischen Quellen: Tagebucheinträge der jungen Schwedin Astrid Lindgren, Radioberichte des amerikanischen Deutschland-Korrespondenten William Shirer, Briefe von Intellektuellen wie Lion Feuchtwanger, Anna Seghers, Hannah Arendt, Thomas Manns Kindern Erika und Klaus, Notizen von Churchills Sekretär John Colville, auch Gedanken ganz Unbekannter. So entsteht ein Bild der Ereignisse im Mai 1940, wie man sie aus der Ferne wahrnehmen konnte – das ist nicht uninteressant und manchmal spannend. Aber Friederichs kommt dem nervenzerreißenden Schrecken des Krieges nie so nahe wie etwa der große Schlachtenschilderer und Historiker Antony Beevor. Das liegt auch daran, dass er auf die Zeugnisse jener Franzosen und Belgier verzichtet, die zu Hunderttausenden vor der Wehrmacht flohen.

Leider hielt der Verlag eine Karte für überflüssig, um die Lage von Dünkirchen zu zeigen und den Weg der Deutschen dorthin. Auch ein Register fehlt. Zudem sind dem Autor einige Schnitzer unterlaufen, was natürlich vorkommen kann – aber dass sie dann tatsächlich ins Buch wandern... Zum einen sind es nicht wenige sprachliche Schlamereien; außerdem behauptet Hauke Friederichs, gleich zweimal, Churchill habe noch vor dem Zweiten Weltkrieg den Literaturnobelpreis erhalten (es war 1953). Und dass noch die nationalsozialistische Wehrmacht ihre Piloten heimlich in der Sowjetunion ausgebildet habe. Tatsächlich tat dies die Reichswehr, aber nur bis 1933.

Am Ende dankt der Autor seinem Lektor. Man fragt sich, wofür.

CORD ASCHENBRENNER

Ratschläge und Rechtfertigungen

Wolfgang Schäuble diskutiert mit Intellektuellen über die großen Themen der Politik und über sein Herzensprojekt

Am Anfang stand der Lockdown, noch vor dem Ende entstand ein Buch. Unter dem Eindruck der Pandemie hat Wolfgang Schäuble mit Unterstützung der Publizisten Jacqueline Boyesen und Hilmar Sack ein Werk herausgegeben, das eine Mischung aus Kompendium und Sammelsurium ist – angereichert mit Interviews und autobiografischen Details des CDU-Politikers. Vieles kommt einem bekannt vor: Es sind Standpunkte und Überlegungen, die Schäuble bereits als Bundestagspräsident in Interviews, Reden oder Beiträgen formuliert hat – gebündelt in einem Buch, das an diesem Montag erscheint: analytisch und klar, wie man es von ihm gewohnt ist.

Das Werk spannt den Bogen über die ganz großen Themen dieser Zeit – von der Freiheit über die Demokratie bis zu nachhaltigem Wachstum und Migration. Am Anfang jedes Kapitels gibt es intellektuell anspruchsvolle Abhandlungen, bei denen an den richtigen Stellen kluge Denker zitiert werden – auffallend viele Historiker von Christopher Clark über Dan Diner bis zu Heinrich August Winkler. Es ist ein Zitatfundus für jeden, der zu einem dieser Themen mitreden will.

Zu jedem Thema gibt es ein Interview mit jeweils einer Expertin oder einem Experten, das von der Journalistin Tina Hildebrandt oder einem ihrer Kollegen, Rainer Hank oder Jacques Schuster, moderiert wird. Es sind Gespräche auf hohem Niveau, in dem man sich wechselseitig Wertschätzung zuteilwerden lässt. Selten, wie bei jenem Gespräch von Schäuble mit dem Soziologen Armin Nassehi, blitzt auch Humor auf.

Ein Streitgespräch ist es in den meisten Fällen nicht. Eine Ausnahme ist die Auseinandersetzung Schäubles mit der Ökonomin Maja Göpel, die das Berliner Büro des Wuppertal-Instituts für Klima, Umwelt und Energie leitet. Hier werden unterschiedliche Standpunkte deutlich. Der CDU-Politiker macht dabei klar, dass er den von Kanzlerin Angela Merkel eingeleiteten abrupten Ausstieg aus der Atomenergie nach der Katastrophe von Fukushima für einen Fehler hält. „Das hatte etwas Zwanghaftes an sich“, so Schäuble. Er ver-

weist auf das Festhalten an dieser Energiequelle in anderen Ländern: „Wenn alle in der anderen Richtung fahren, muss man sich schon gut überlegen, ob man selbst richtig unterwegs ist.“ Er plädiert für AKWs, für „den Bau einer neuen, effizienteren Generation von Kraftwerken mit höchster Sicherheitsstandards“.

Direkte Kritik an Merkel vermeidet Schäuble. Der frühere Finanzminister nutzt das Buch auch als Rechtfertigung seiner bekannten Positionen – was manchmal etwas Rechthaberisches hat, etwa zur

Begrenzung der Staatsausgaben: „Wenn in Deutschland in der Vergangenheit nicht so gut gewirtschaftet worden wäre, gäbe es jetzt nicht die notwendigen Handlungsspielräume, um die uns andere beneiden.“ Er fühlt sich auch bemüht, „einer weit verbreiteten Pehlannahme entgegenzuwirken“, dass die Regel zur Schuldenbegrenzung im Grundgesetz von ihm stamme – es sei vielmehr das Werk seines sozialdemokratischen Vorgängers Peer Steinbrück gewesen. „Die Schuldenbremse ist kein christdemokratischer Fetisch, aber sie hat einen ordnungspolitischen Sinn, den wir für die Zukunft nach Corona nicht ignorieren sollten.“

Diese Form von Ratschlägen erteilt Schäuble, der seit 1972 dem Bundestag angehört und vom Verlag als „Deutschlands erfahrenster Politiker“ angepriesen wird, immer wieder. Es geht ihm erkennbar um sein Vermächtnis, aber auch um das, was er noch weitergeben kann und will.

Dabei wird deutlich, dass er vor allem für ein Thema wirklich brennt: die EU. Da wird Schäuble emotional und konkret – was er in seinen anderen Analysen oft vermissen lässt. Schäuble treibt sein Modell eines Kerneuropas, das er erstmals 1994 in einem gemeinsam mit Karl Lamers verfassten Positionspapier vorgestellt hat, weiter – einzelne Staaten sollen in der Integration voranschreiten und die anderen mitziehen. Am Ende würde eine Art Vereinigte Staaten von Europa stehen, ein „föderatives Europa“. Schäuble plädiert für eine Verschmelzung des Amtes des EU-Kommissionspräsidenten mit jenem des EU-Ratspräsidenten, der durch die EU-Wahl direkt ge-

wählt werden und dann seine Mannschaft selbst zusammensuchen können soll.

Auch für eine Schuldenunion ist Schäuble – was er in der Euro-Krise in Zusammenhang mit Griechenland noch vehement abgelehnt hat. „Wenn wir eine *ever closer union* anstreben, dann muss diese Union sowohl Kredite aufnehmen dürfen als auch Einnahmen beziehen.“

Zu den schwächeren Passagen gehört der Anlass des Buches, was wir alle, aber insbesondere die Politiker aus der Pandemie lernen sollten. Schäuble plädiert dafür, die getroffenen Maßnahmen „immer wieder zu hinterfragen“, und rechtfertigt sich noch einmal für seinen Satz, „dass wir nicht um jeden Preis jedes Leben schützen können und alles andere dahinter zurücktreten muss“. Zumindest jene Stellen, in denen Schäuble feststellt, Deutschland sei „im letzten Jahr in vielen über sich hinausgewachsen“ und habe eine „ungeahnte Beweglichkeit“ erlebt, sollte angesichts des Missmanagements in vielen Bereichen noch einmal überarbeitet werden. Der nächste Lockdown bietet die Gelegenheit dazu. ALEXANDRA FÖDERL-SCHMID



Wolfgang Schäuble: Grenzenerfahrungen. Wie wir an Krisen wachsen. Siedler-Verlag, München 2021. 320 Seiten, 24 Euro. E-Book: 22,99 Euro.



Zu Deutschlands Rolle in der Welt hat Wolfgang Schäuble (CDU) klare Ansichten, hier ging es um konkret ein Gutachten eines neuen Bürgerrats. WOLFGANG KUMM/DFP