

Stefan Kühl Führung und Gefolgschaft

Management im
Nationalsozialismus und
in der Demokratie
suhrkamp taschenbuch
wissenschaft

suhrkamp taschenbuch
wissenschaft 2469

Moderne Managementkonzepte zeigen überraschende Parallelen zu nationalsozialistischen Vorstellungen. In seinem neuen Buch argumentiert Stefan Kühl, dass diese Ähnlichkeiten nicht auf personalen Kontinuitäten vom NS-Staat zur Bundesrepublik beruhen. Gerade prominente Nationalsozialisten, die den Führungsdiskurs in der Nachkriegszeit prägten, mussten darauf achten, nicht mit der NS-Ideologie in Verbindung gebracht zu werden. Heutige Verfechter einer sinnstiftenden Zweckausrichtung, starken Gemeinschaft und transformationalen Führung haben keine Sympathien für die Idee einer rassistisch homogenen Volksgemeinschaft. Aber sie ignorieren die Wurzeln zentraler Managementprinzipien und übersehen, wie stark sie Konzepte propagieren, die bereits von Nationalsozialisten vertreten wurden.

Stefan Kühl ist Professor für Soziologie an der Universität Bielefeld. Zuletzt ist im Suhrkamp Verlag erschienen: *Ganz normale Organisationen. Zur Soziologie des Holocaust* (stw 2130).

Stefan Kühl
Führung und Gefolgschaft
*Management im Nationalsozialismus
und in der Demokratie*

Suhrkamp

Erste Auflage 2025
suhrkamp taschenbuch wissenschaft 2469
Originalausgabe
© Suhrkamp Verlag AG, Berlin, 2025
Alle Rechte vorbehalten. Wir behalten uns auch
eine Nutzung des Werks für Text und Data Mining
im Sinne von § 44b UrhG vor.
Umschlag nach Entwürfen von
Willy Fleckhaus und Rolf Staudt
Druck und Bindung: C. H. Beck, Nördlingen
Printed in Germany
ISBN 978-3-518-30069-5

Suhrkamp Verlag AG
Torstraße 44, 10119 Berlin
info@suhrkamp.de
www.suhrkamp.de

Inhalt

1. Einleitung – Management zwischen Kontinuitäten und Brüchen	9
Über inhaltliche und personelle Kontinuitäten	11
Über die Faszination eines weitgehend vergessenen Managementmodells	13
Zweifel an der Kontinuitätserzählung	16
Zu unterschiedlichen Bauarten von Managementkonzepten ..	21
Zur Zielsetzung einer Analyse von Führungsdiskursen	25
Vom NS-Staat bis heute – Übersicht über den Argumentationsgang	30
2. Gemeinschaft als Organisationsmodell – zum nationalsozialistischen Verständnis von Führung ..	33
2.1 Die nationalsozialistische Ideologie der Volksgemeinschaft ...	37
Die Volksgemeinschaft als Rassegemeinschaft	40
Vorstellungen einer völkischen Großraumordnung	43
2.2 Die Volksgemeinschaft im Kleinen – zur Umsetzung der Volksgemeinschaft in Organisationen	45
Zur Kristallisation von Gemeinschaft in Organisationen	46
Die Idealisierung der Arbeit als Basis der Gemeinschaftsbildung	47
Die Bedeutung der informalen Erwartungsbildung im Gemeinschaftskonzept	49
2.3 Zum Zusammenhang von Gemeinschaft und Führung	51
Zur nationalsozialistischen Konzeption von Führung	52
Führung als Dienst an der Gemeinschaft	54
Zur Bedeutung von Hierarchie in der nationalsozialistischen Führungskonzeption	56
3. Zur Bauart eines Managementkonzepts – Die Wiederentdeckung der Formalstruktur	59
3.1 Die Führung über Ziele durch die Delegation der Handlungsverantwortung	63
Die freie Mittelwahl im Rahmen vorgegebener Ziele	63
Die Steuerung von Organisationen über Zweckprogramme ...	65
3.2 Die Wiederentdeckung der Hierarchie in der Nachkriegszeit ..	67
Die Führungsverantwortung der Vorgesetzten	67

Die Absicherung der Führungsansprüche in der Hierarchie ...	69
3.3 Sicherstellung der Formalität durch Stellenbeschreibungen ...	71
Die Bedeutung einer präzisen Stellenbeschreibung	72
Die Anerkennung der organisationalen Hierarchie als Mitgliedschaftsbedingung	73
3.4 Der Prototyp eines auf Formalität basierenden Organisationsmodells	74
4. Dramaturgische Kontinuitäten und inhaltliche Brüche – zur Machart eines Managementkonzepts	77
4.1 Die autoritäre Führung in Abgrenzung zum kooperativen Führungsmodell	79
Die Abgrenzung gegenüber autoritärer Führung in der NS-Zeit	80
Die Übernahme des Fortschrittsmodells in der Nachkriegszeit	83
Der autoritäre Managementstil als allgemein akzeptierte Kontrastfolie	85
4.2 Die historische Herleitung eines Managementprinzips	87
Die militärhistorischen Referenzen in der NS-Zeit	87
Die Reaktivierung eines militärhistorischen Referenzpunktes .	90
Die preußischen Militärreformer als allgemein akzeptierter Referenzpunkt	93
4.3 Harmonie als Referenzpunkt eines Führungsmodells	94
Die Volksgemeinschaft als harmonische Sozialgemeinschaft ..	95
Die Vorstellung partnerschaftlicher Organisationsmodelle	97
Über die Kritik zur Rechtfertigung des Kapitalismus	99
4.4 Die gesellschaftliche Verankerung eines Führungskonzeptes ..	101
Die Propagierung des nationalsozialistischen Staatsverständnisses	101
Ein Führungsmodell zur Förderung der Demokratie	106
Die Wendung der staatstheoretischen Perspektive	108
4.5 Über den Umgang mit der nationalsozialistischen Vergangenheit	109
5. Über die überraschende Ähnlichkeit zweier Managementkonzepte	112
5.1 Der gleiche Grundgedanke zweier Managementdenker	115
Die Popularisierung einer Idee zur Steuerung von Organisationen	116
Das zweckrationale Organisationsmodell	118
5.2 Die unterschiedlichen Bedeutungen formaler Erwartungen	120

Neugierige Bricolage versus systematische Integration	121
»Management by«-Konzepte versus ganzheitliches Management	124
5.3 Die unterschiedlichen Einstellungen zum Konzept der Gemeinschaft	127
Die Propagierung von Gemeinschaftsvorstellungen bei Peter Drucker	127
Das unterschiedliche Verständnis von Führung	133
5.4 Zur unterschiedlichen Einschätzung zweier Managementkonzepte	135
6. Das Verpassen der Renaissance der Gemeinschaftsidee – persönliche Verstrickungen als Lernverhinderungsmechanismus	139
6.1 Die Wiederkehr des Gemeinschaftsgedankens in der Debatte über die Organisationskultur	149
Die Grundlagen des Konzepts der Organisationskultur	150
Die Renaissance gemeinschaftlich orientierter Führungskonzepte	153
Die Einordnung des Konzeptes der Organisationskultur	156
6.2 Der verpasste Anschluss an die Debatte über Organisationskultur	157
Die Skepsis gegenüber Maßnahmen zur Verbesserung des Betriebsklimas	159
Sachorientierung statt Personenorientierung	161
6.3 Die Kritik an Überbürokratisierung, Hyperformalisierung und Ressortdenken	163
Die Ansatzpunkte für eine Kritik des Harzburger Modells	165
Die Vernachlässigung organisationskultureller Komponenten .	168
Einordnung der Kritik am Harzburger Modell	169
6.4 Die Verdrängungsfalle – die Gefahr einer systematischen Verdrängung	170
7. Wie man aus Nationalsozialisten Demokraten macht .	175
7.1 Von der Verklärung der Informalität zur Hoffnung auf Formalität	178
Vom Modell der Informalität zu dem der Formalität	178
Der überraschende Wechsel im grundlegenden Aufbau einer Konzeption	181
7.2 Aufweichung von Konsistenzzwängen in der Selbstdarstellung	183

Die Anforderung an die Selbstdarstellung in der Sachdimension	184
Möglichkeiten der Publikumssegregation in der Sozialdimension	186
Die Selbstdarstellung in der Zeitdimension	187
7.3 Die Funktion eines Beschweigens der Vergangenheit	189
Der Triumph einer beschwiegenen Vergangenheit und seine Funktion	191
Die Erwartung der Enthaltung von jeder nationalsozialistischen Sympathiebekundung	194
Zum Kippunkt einer Nützlichkeit des Beschweigens	197
8. Die Renaissance aus überraschenden Richtungen	200
Anhang	203
Zum soziologischen Zugang und zur empirischen Basis	203
Bücher, Artikel und Beiträge	207
Gesetze und Verordnungen	208
Archivmaterialien	209
Fotografien	209
Videos	210
Zeitzeugeninterviews	210
Archive	211
Literaturverzeichnis	212
Sachregister	260

I. Einleitung – Management zwischen Kontinuitäten und Brüchen

Ja, vielleicht verhält es sich sogar so, daß dieser völlige Mangel an Kontakt mit der Nazi-Mentalität es mir zunächst schwer oder unmöglich machte, eben diese Mentalität wirkungsvoll zu bekämpfen. Unser Haß wird wohl nur dort aktiv und militant, wo wir eine gewisse Nähe zum Gegner spüren. Man bekämpft nicht – oder doch nicht mit vollem Einsatz –, was man verachtet. [...] Diese Nazis – ich verstand sie nicht. Ihre Journale – »Stürmer«, »Angriff«, »Völkischer Beobachter« oder wie der Unflat sonst noch heißen mochte – hätten ebenso gut in chinesischer Sprache erscheinen können. Ich kapierte kein Wort.¹

Der Schriftsteller Klaus Mann

Führung spielt in der nationalsozialistischen Ideologie eine zentrale Rolle. Auch wenn Adolf Hitler nie eine konsistente Theorie der Führung vorgelegt hat, wurde doch schon in seinem Mitte der 1920er Jahre entstandenen Buch *Mein Kampf* deutlich, wie er sich die Führung in der nationalsozialistischen Bewegung – und darüber hinaus in einem nationalsozialistischen Staat – vorstellte.² Mit seinem Grundsatz »der unbedingten Führerautorität« brachte Hitler seine Ablehnung des demokratischen Mehrheitsprinzips zum

- 1 Klaus Mann, *Der Wendepunkt. Ein Lebensbericht*, Reinbek 1984, S. 213. Den Hinweis auf das Zitat verdanke ich Lutz Hachmeister, *Der Gegnerforscher. Die Karriere des SS-Führers Franz Alfred Six*, München 1998, S. 7.
- 2 Das Fehlen einer ausgearbeiteten Theorie der Führung ist angesichts des Selbstverständnisses des NS-Staates als »Führerstaat« überraschend. Man kann die während der gesamten NS-Zeit anhaltenden Kontroversen zwischen den deutschen Staatsrechtlern als Versuche deuten, diese Interpretationslücken in ihrem Sinne zu füllen. Siehe dazu vergleichsweise früh Klaus Anderbrügge, *Völkisches Rechtsdenken. Zur Rechtslehre in der Zeit des Nationalsozialismus*, Berlin 1978; Michael Stolleis, »Nationalsozialistisches Recht«, in: Adalbert Erler, Ekkehard Kaufmann (Hg.), *Handwörterbuch zur Deutschen Rechtsgeschichte. 20. Lieferung Münzwesen – Nominatio*, Berlin 1981; Diemut Majer, *Grundlagen des nationalsozialistischen Rechtssystems. Führerprinzip, Sonderrecht, Einheitspartei*, Stuttgart 1987; Bernd Rütters, *Entartetes Recht. Rechtslehren und Kronjuristen im Dritten Reich*, München 1989.

Ausdruck, das seiner Meinung nach den Führer »zum Vollstrecker des Willens der Meinung anderer« degradiere.³

Bei Führung komme es, so Hitler, zuallererst auf die »Persönlichkeit« an.⁴ Diese müsse durch eine »Verbindung von Fähigkeit, Entschlußkraft und Beharrlichkeit« gekennzeichnet sein. Die Überzeugungskraft dieser »Persönlichkeit« drücke sich im »Fanatismus« aus, mit der sich Anhänger ihr unterordnen.⁵ Führung heiße, so die Kurzformel, »Masse bewegen können«.⁶

Folglich sei, so Hitler, das erste Fundament von Führung »stets die Popularität« gegenüber der Gefolgschaft. Aber eine Autorität, die nur auf Popularität basiere, sei »schwach, unsicher und schwankend«. Zur Absicherung bedürfe es deswegen eines zweiten Fundaments, der »Bildung von Macht«, die in letzter Konsequenz auch Ausdruck in Gewalt finden könne. Wenn sich Führungsansprüche durch Popularität und Macht über längere Zeit stabilisiert hätten, dann bilde sich »Tradition« als drittes Fundament aus und bewirke, dass die »Autorität als unerschütterlich« betrachtet werde.⁷

Mit der Machtübernahme der Nationalsozialisten diene die von Hitler formulierte Vorstellung nicht mehr nur als Leitbild für die Führung der NSDAP, der SA oder der SS, sondern als Orien-

3 Adolf Hitler, »Mein Kampf«, in: Christian Hartmann, Thomas Vordermayer u. a. (Hg.), *Hitler, Mein Kampf. Eine kritische Edition*, München, Berlin 2016, S. 89-1741, hier: S. 891. Siehe zum Kontext der Forderung nach einer »heroischen Führerschaft« nach dem Ersten Weltkrieg auch Ian Kershaw, *Hitler, 1889-1936*, Stuttgart 1998, S. 230-233.

4 Hitler, »Mein Kampf«, S. 1125. Siehe zur Bedeutung der »Kraft der Persönlichkeit« in der nationalsozialistischen Führungsideologie auch Hans Bernhard Brauß, *Die Führungsordnung des deutschen Volkes. Grundlegung einer Führungslehre*, Hamburg 1940, S. 25.

5 Adolf Hitler, *Mein Kampf. Eine Abrechnung. I. Band*, München 1925, S. 370. Siehe auch Hitler, »Mein Kampf«, S. 903.

6 Hitler, »Mein Kampf«, S. 1473.

7 Hitler, »Mein Kampf«, S. 1307. Es wäre interessant zu analysieren, ob es sich hier um eine spezifisch nationalsozialistische Kombination der charismatischen, legalen und traditionellen Herrschaftsform von Max Weber handelt. Die Kombination »Führung und Gefolgschaft« ist eine in der Moderne allgemein verbreitete Wortkombination, spielte aber in nationalsozialistischen Schriften eine wichtige Rolle. Am prominentesten ist sicherlich die Verwendung der Kombination für die gedruckte Fassung von Hitlers Reden am 1. und am 3. September 1933 auf dem NSDAP-Reichsparteitag in Nürnberg. Siehe Adolf Hitler, *Führung und Gefolgschaft*, Berlin 1934.

tierungsrahmen für alle Organisationen im NS-Staat.⁸ Ministerien sollten sich an diesen Führungsprinzipien orientieren, Verwaltungen sich auf diese umstellen, Armee und Polizei sich darauf ausrichten, Universitäten sich entsprechend umstrukturieren und die Unternehmen sich daran halten.⁹

Die Prominenz des Führungskonzeptes in der Selbstbeschreibung des NS-Staats führt zwangsläufig zur Frage, in welcher Form nach dem Ende des nationalsozialistischen Regimes an diese Denkweise angeschlossen wurde. Wie stark hatten sich die nationalsozialistischen Konzeptionen von Führung in den zwölf Jahren des NS-Staates festgesetzt? Wie groß war der Akzeptanzverlust durch die Niederlage im Zweiten Weltkrieg? Wo hat es im Übergang vom NS-Staat zur Bundesrepublik Deutschland Kontinuitäten im Denken über Führung gegeben und wo gab es deutliche Brüche?

Über inhaltliche und personelle Kontinuitäten

Ein zentraler Forschungsstrang zum Nationalsozialismus geht von inhaltlichen Kontinuitäten des NS-Staates zur Bundesrepublik Deutschland aus. In unterschiedlichen Feldern wie der Rechtsprechung, der Familienpolitik, der Gesundheitsfürsorge, der Militärführung und dem Unternehmensmanagement ließen sich, so die These, die Wirkungen der nationalsozialistischen Ideologie bis in die heutige Zeit nachweisen.¹⁰ Die Nationalsozialisten hätten nicht »einfach verloren, sondern in einem wahrhaft unheimlichen Sinn

8 Siehe dazu Helmuth Trischler, »Führerideal und Formierung faschistischer Bewegungen. Industrielle Vorgesetztenschulung in den USA, Großbritannien, der Schweiz, Deutschland und Österreich«, in: *Historische Zeitschrift* 251 (1990), S. 45-88, hier: S. 48.

9 Laux weist darauf hin, dass gerade in Hitlers Schriften häufig unklar bleibt, ob »mit dem Führergedanken lediglich die Person Hitlers oder die Führung des Volkes durch die NSDAP (»Bewegung«) oder in der Kombination von politischem Führertum und Führerprinzip so etwas wie ein verfassungsrechtlich relevantes Prinzip einer Führerordnung gesehen werden sollte«. Eberhard Laux, »Führung und Verwaltung in der Rechtslehre des Nationalsozialismus«, in: Dieter Reben-tisch, Karl Tepe (Hg.), *Verwaltung contra Menschenführung im Staat Hitlers. Studien zum politisch-administrativen System*, Göttingen 1986, S. 33-64, hier: S. 40.

10 Siehe dazu prototypisch Johann Chapoutot, *La loi du sang. Penser et agir en nazi*, Paris 2014; Johann Chapoutot, *La révolution culturelle nazie*, Paris 2017; Johann Chapoutot, *Comprendre le nazisme*, Paris 2018.

viele ihrer Hauptziele durchgesetzt«. Gesiegt hat »in dieser schwarzen Perspektive« letztlich »das NS-System«, weil nicht wenige der nationalsozialistischen Vorstellungen in der Nachkriegszeit in Erfüllung gegangen sind.«¹¹ »Der Nationalsozialismus«, so das Diktum Theodor W. Adornos, »lebt nach.«¹²

Vertreter der Kontinuitätsthese gehen nicht davon aus, dass die NS-Ideologie einfach bruchlos fortlebte. Sie interessieren sich vor allem dafür, wie diese an die neuen Verhältnisse angepasst und dadurch transformiert wurde. Die NS-Ideologie presse sich, so der Sozialphilosoph Nikolas Lelle, in »entnazifizierte Formen« und könne gerade dadurch bis heute weiterwirken. Trotz dieser Transformationen sehe man sich beim Blick auf den NS-Staat und die Bundesrepublik Deutschland jedoch zwangsläufig mit einer »Wiederkehr des Ähnlichen« konfrontiert.¹³ Kurz: Nazis waren auch in der Bundesrepublik Deutschland Nazis – bloß, dass sie ihre Auffassung an die neue staatliche Ordnung anpassten.

Als Fundament für die vielfältigen inhaltlichen Kontinuitätslinien wird die starke personale Kontinuität bei den Funktionseleiten vom NS-Staat zur Bundesrepublik Deutschland angesehen. Diese Kontinuitäten sind bereits auf den ersten Blick frappierend. Nach dem Zweiten Weltkrieg hat es nur wenige Jahre gedauert, bis Funktionäre des NS-Staates erneut Schlüsselstellen in Wirtschaft, Politik, Recht, Wissenschaft, Medizin und Massenmedien besetzt hatten.¹⁴ In der frühen Bundesrepublik war in einigen Ministerien und Ver-

11 So diese Position paraphrasierend Jochen Hörisch, »Verhaften Sie die üblichen Verdächtigen.« Unheimliche Dimensionen in den Fällen Schneider/Schwerte, Paul de Man, Jauf«, in: Wilfried Loth, Bernd-A. Rusinek (Hg.), *Verwandlungspolitik. NS-Eliten in der westdeutschen Nachkriegsgesellschaft*, Frankfurt/M., New York 1998, S. 181-196, hier: S. 187.

12 Theodor W. Adorno, »Was bedeutet: Aufarbeitung der Vergangenheit«, in: ders. (Hg.), *Gesammelte Schriften. Band 10*, Frankfurt/M. 1977, S. 816 f.

13 Nikolas Lelle, *Arbeit, Dienst und Führung. Der Nationalsozialismus und sein Erbe*, Berlin 2022, S. 222 und S. 253. Mit »Wiederkehr des Ähnlichen« bezieht sich Lelle auf einen Ausdruck von Alf Lüdtke, mit dem dieser die Ähnlichkeit von Arbeitspraktiken »in den Zwanzigern und in den Dreißigern wie in den vierziger und fünfziger Jahren« bezeichnete. Siehe Alf Lüdtke, »Deutsche Qualitätsarbeit: Mitmachen und Eigensinn im Nationalsozialismus. Interview von Marc Buggeln und Michael Wildt mit Alf Lüdtke«, in: Marc Buggeln, Michael Wildt (Hg.), *Arbeit im Nationalsozialismus*, München 2014, S. 373-403, hier: S. 375.

14 Siehe für einen ersten Zugang die Beiträge in Norbert Frei (Hg.), *Karrieren im Zwielficht. Hitlers Eliten nach 1945*, Frankfurt/M. 2001.

waltungen der Anteil früherer NSDAP-Mitglieder bereits höher als zu Beginn der 1940er Jahre.¹⁵

Über die Faszination eines weitgehend vergessenen Managementmodells

Den Vertretern der Kontinuitätsthese dient die nationalsozialistische Vorstellung von Führung als prominenter Beleg für ein anhaltendes nationalsozialistisches Denken in der Bundesrepublik.¹⁶ Die von Hitler entwickelte Vorstellung von Führung habe, so die These, auch nach dem Ende des NS-Staates »fröhliche Urstände« gefeiert und würde unter dem Begriff des Managements bis in die heutige Zeit nachwirken.¹⁷ Mit Blick auf neue Managementkonzepte würde, so der Historiker Johann Chapoutot, ins Auge fallen, wie »modern manche Aspekte des Nationalsozialismus« seien. Zwar hätte es im Nationalsozialismus noch keine »Tischkicker, 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«.¹⁸

Festgemacht wird die These einer Kontinuität des Denkens über Führung oft an einer Person, die in der geschichtswissenschaftli-

15 Siehe zu dem Phänomen der geschichtswissenschaftlichen Studien zu Ministerien im NS-Staat beispielsweise Ulrich Herbert, »NS-Eliten in der Bundesrepublik«, in: Wilfried Loth, Bernd-A. Rusinek (Hg.), *Verwandlungspolitik. NS-Eliten in der westdeutschen Nachkriegsgesellschaft*, Frankfurt/M., New York 1998, S. 93-116, hier: S. 108.

16 Siehe prototypisch dazu Michael Behnen, *Die Gegenwart der NS-Vergangenheit. Eine kommentierte Dokumentation zur Vergangenheitspolitik, 1945-1990*, Göttingen 2020, S. 17.

17 Johann Chapoutot, *Gehorsam macht frei. Eine kurze Geschichte des Managements – von Hitler bis heute*, Berlin 2021, S. 15.

18 Chapoutot, *Gehorsam macht frei*, S. 73. Siehe für eine Kritik an dieser These Chapoutots im französischen Sprachraum nur beispielhaft Thibault Le Texier, »La Reductio ad Hitlerum de Johann Chapoutot : quand l'idéologie l'emporte sur la rigueur historique«, in: *Revue d'histoire moderne & contemporaine* 67 (2020), S. 171-187; Marcel Guenoun, »Analyse critique du point de vue de la gestion publique de l'ouvrage de Johann Chapoutot : »Libres d'obéir. Le management du nazisme à aujourd'hui«, in: *Revue Politiques et Management Public* 37 (2020), S. 211-229; Yves Cohen, »Johann Chapout. Libres d'obéir.«, in: *La nouvelle revue du travail* 19 (2021), S. 1-6.

chen Forschung über den Nationalsozialismus für Jahrzehnte kaum beachtet wurde – Reinhard Höhn.¹⁹ Höhn gehörte zu den zentralen Staatsrechtlern des NS-Staats, war ein Theoretiker der rassistischen Lebensraumpolitik der Nationalsozialisten, spielte als Leiter des Hauptamtes »Lebensgebietsmäßige Auswertung« eine wichtige Rolle beim Aufbau des Sicherheitsdienstes der SS und wurde noch kurz vor Kriegsende zum SS-Oberführer befördert.²⁰ Trotz dieser Bedeutung für den NS-Staat hat er in der Forschung lange Zeit weniger Aufmerksamkeit bekommen als seine zeitweiligen Vorgesetzten Reinhard Heydrich und Heinrich Himmler.²¹

19 Siehe nur beispielhaft Laux, »Führung und Verwaltung in der Rechtslehre des Nationalsozialismus«, S. 51.

20 Siehe Höhns Personalakte bei der SS BA Berlin R/936/III/531533. Dort findet sich auch der Hinweis in einem Fernschreiben von SS-Standartenführer Brandt an den Chef des SS-Personalhauptamtes in Berlin vom 15. 10. 1944, dass die Beförderung von Höhn zum SS-Oberführer auf eine direkte Anweisung von Heinrich Himmler zurückgeht. Siehe den Bericht von Höhn vom 13. 12. 1938 AHU Berlin, UK Nr. 826. Siehe Anna-Maria von Lösch, *Der nackte Geist. Die Juristische Fakultät der Berliner Universität im Umbruch von 1933*, Tübingen 1999, S. 331. Zum Hintergrund seiner Berufung auf die Professur an der Humboldt-Universität in Berlin siehe auch Eva Schumann, »Die Göttinger Rechts- und Staatswissenschaftliche Fakultät 1933-1955«, in: dies. (Hg.), *Kontinuität und Zäsuren. Rechtswissenschaft und Justiz im »Dritten Reich« und in der Nachkriegszeit*, Göttingen 2009, S. 65-122, hier: S. 86.

21 Eine kurze biographische Beschreibung Höhns findet sich früh bei Helmut Heiber, *Walter Frank und sein Reichsinstitut für Geschichte des neuen Deutschlands*, Stuttgart 1966, S. 881-888; sowie später bei Lösch, *Der nackte Geist*, S. 320-334 und Ingo J. Hueck, »Spheres of Influence« and »Völkisch« Legal Thought: Reinhard Höhn's Notion of Europe«, in: *Darker Legacies of Law in Europe. The Shadow of National Socialism and Fascism over Europe and its Legal Traditions*, Oxford 2003, S. 71-85, hier: 203f. Die von Höhn geleitete SD-Zentralabteilung II, 2 firmierte auch unter dem Begriff »Lebensgebiet-Berichterstattung«. Zur Rolle von Höhn im Sicherheitsdienst siehe auch früh Heinz Höhne, *Der Orden unter dem Totenkopf. Die Geschichte der SS*, Gütersloh 1967, S. 217-219 und später dann Ulrich Herbert, *Best. Biographische Studien über Radikalismus, Weltanschauung und Vernunft, 1903-1989*, Bonn 1996, S. 187; Michael H. Kater, *Das »Ahnenerbe« der SS, 1935-1945. Ein Beitrag zur Kulturpolitik des Dritten Reiches*, München 1997, S. 130; Carsten Schreiber, *Elite im Verborgenen. Ideologie und regionale Herrschaftspraxis des Sicherheitsdienstes der SS und seines Netzwerks am Beispiel Sachsens*, München 2008, S. 130. Zur Bedeutung der Juristen im SS-Führerkorps siehe früh Gunnar C. Boehnert, »The Jurists in the SS-Führerkorps, 1925-1939«, in: Gerhard Hirschfeld, Lothar Kettenacker (Hg.), *Der »Führerstaat«: Mythos und Realität. Studien zur Struktur und Politik des Dritten Reiches*, Stuttgart 1981, S. 361-374. Zur

Das inzwischen wachsende Interesse der Forschung an Höhn hängt damit zusammen, dass man an seinem Beispiel Brüche und Kontinuitäten von der Weimarer Republik über den NS-Staat bis zur Bundesrepublik Deutschland nachvollziehen kann.²² Nachdem er in der Weimarer Republik als Schüler im Deutsch-Völkischen Schutz- und Trutzbund aktiv war und als Student eine steile Karriere im antisemitischen Jungdeutschen Orden gemacht hatte, wurde er nach dem Übergang der Macht auf die Nationalsozialisten zu einer der wichtigsten Figuren in dem von Himmler etablierten Sicherheitsapparat, um nach dem Zweiten Weltkrieg schließlich zum einflussreichsten Managementvordenker in der frühen Bundesrepublik zu avancieren.²³

Höhn, der sich schon in der NS-Zeit wiederholt zu Fragen der Führung geäußert hatte, vermarktete in der Nachkriegszeit sein detailliert ausgearbeitetes Konzept unter dem Begriff der »Führung im Mitarbeiterverhältnis«. Dessen Verständnis erschließt sich nicht sofort, weil unklar bleibt, wie die Führung von Vorgesetzten ohne ein Verhältnis zu den Mitarbeitern aussehen soll. Damit drückt

Bedeutung des SD allgemein siehe George C. Browder, »Die Anfänge des SD. Dokumente aus der Organisationsgeschichte des Sicherheitsdienstes des Reichsführers SS«, in: *Vierteljahrshefte für Zeitgeschichte* 27 (1979), S. 299-324; George C. Browder, »The Numerical Strength of the Sicherheitsdienst des RFSS«, in: *Historical Social Research* 28 (1983), S. 30-41.

22 Eine häufig übersehene Pionierarbeit zu Reinhard Höhn ist die nie publizierte Staatsexamensarbeit von Daniel Christoph Teevs. Siehe Daniel Christoph Teevs, *Kontinuität des Unbedingten? Reinhard Höhn und die Bad Harzburger Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft*, Göttingen 2004. Eine ausführliche Behandlung des »Lebens und Wirkens Reinhard Höhns« findet sich in der rechtswissenschaftlichen Promotion von Johannes Jenß, *Die »Volksgemeinschaft« als Rechtsbegriff. Die Staatsrechtslehre Reinhard Höhns (1904-2000) im Nationalsozialismus*, Frankfurt/M. 2017, S. 27-209. Die umfassendste Ausarbeitung der Biographie Höhns auf der Basis des identifizierbaren Quellenbestandes wurde von Alexander O. Müller vorgelegt. Siehe Alexander O. Müller, *Reinhard Höhn. Ein Leben zwischen Kontinuität und Neubeginn*, Berlin 2019. Für einen Forschungsüberblick vor dem Erscheinen der Biographie siehe auch Daniel C. Schmid, »Quo vadis, Homo harzburgensis?«. Aufstieg und Niedergang des »Harzburger Modells«, in: *Zeitschrift für Unternehmensgeschichte* 59 (2014), S. 73-98, hier: S. 75f.

23 Siehe zu Höhns früher Karriere auch seinen Lebenslauf aus dem Jahr 1934; IfZA München, FA 74/Reinhard Höhn. Siehe für die Kontakte von Höhn zu Himmler dessen Terminkalender: Michael Wildt, »Himmlers Terminkalender aus dem Jahr 1937«, in: *Vierteljahrshefte für Zeitgeschichte* 52 (2004), S. 671-692.

Höhn jedoch aus, dass in modernen Organisationen keine »Untergebenen«, sondern vielmehr nur noch »Mitarbeiter« existieren sollten. Diese Mitarbeiter seien »Kräfte«, die im Rahmen allgemeiner Richtlinien fähig seien, »selbständig denkend und handelnd« Entscheidungen zu treffen.²⁴

Der Einfluss dieses Führungskonzepts in der Nachkriegszeit war enorm. Nach dem Zweiten Weltkrieg schulten Höhn und seine Mitarbeiter über mehrere Jahrzehnte Hunderttausende von Führungskräften und hatten darüber erheblichen Einfluss darauf, wie in der jungen Bundesrepublik über Führung nachgedacht wurde.²⁵ Fast jede Führungskraft kam irgendwann mit Höhns Konzept in Kontakt, das in Anlehnung an den Sitz seiner Führungsakademie in dem niedersächsischen Kurort Bad Harzburg auch »Harzburger Modell« genannt wurde.

Zweifel an der Kontinuitäts Erzählung

In der Forschung dominiert die These, dass Höhn die Vorstellungen, die er als Vordenker in Himmlers Reichssicherheitshauptamt und als einer der Chefideologen des NS-Staats entwickelt habe, in seinem Harzburger Modell lediglich an die neuen Sprachregelungen angepasst, aber an zentralen Führungsprinzipien des NS-Staats festgehalten habe.²⁶ Zwischen »seinen Reden und Schriften vor

24 Reinhard Höhn, *Die Stellvertretung im Betrieb*, Bad Harzburg 1964, S. 6. Siehe für erste kürzere Ausarbeitungen Reinhard Höhn, »Die Delegation von Verantwortung«, in: *Zeitschrift der Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft* (1959), S. 9-II; Reinhard Höhn, »Der Chef kann nicht alles wissen«, in: *Die Zeit* vom 17. 3. 1961.

25 Eine genaue Aufstellung der Teilnehmerzahlen existiert nicht. Dagmar Deckstein geht in einem Nachruf anlässlich des Todes von Reinhard Höhn von 600 000 Teilnehmern aus. Dagmar Deckstein, »Ein Lehrer für 600 000 Manager. Nachruf auf Reinhard Höhn«, in: *Süddeutsche Zeitung* vom 22. 5. 2000.

26 Siehe nur als Beispiele für die Kontinuitätsthese in Bezug auf Höhn Adelheid von Saldern, »Das ›Harzburger Modell‹. Ein Ordnungssystem für bundesrepublikanische Unternehmen, 1960-1975«, in: Thomas Etzemüller (Hg.), *Die Ordnung der Moderne. Social engineering im 20. Jahrhundert*, Bielefeld 2009, S. 303-329; Michael Wildt, »Der Fall Reinhard Höhn. Vom Reichssicherheitshauptamt zur Harzburger Akademie«, in: Alexander Gallus, Axel Schildt (Hg.), *Rückblickend in die Zukunft. Politische Öffentlichkeit und intellektuelle Positionen in Deutschland um 1950 und um 1930*, Göttingen 2011, S. 254-274; Nikolas Lelle, »Firm im Führen«. Das ›Harzburger Modell‹ und eine (Nachkriegs-)Geschichte deutscher

1945« und »dem, was er nach 1956 lehrte«, sei, so die verbreitete Auffassung, »keinerlei Bruch zu erkennen«, sondern »vielmehr eine beeindruckende Kontinuität« seiner Ideen.²⁷ Im Harzburger Modell sei letztlich das »negative NS-Erbe in ›entnazifizierten‹ Formen« erhalten worden.²⁸ In der radikalsten Form dieser These wird Höhn als »eine Art Josef Mengele des Rechts« präsentiert, der für den NS-Staat juristische Konzepte erdacht habe, »um die Gemeinschaft zu erneuern und Europa neu zu ordnen«. Diese Überlegungen seien dann weitgehend auf das führende Managementkonzept der Bundesrepublik Deutschland übertragen worden.²⁹

Auf den ersten Blick klingt diese inhaltliche Kontinuitätserzählung plausibel. Reinhard Höhn nutzte bei der Propagierung seines Managementmodells in der Bundesrepublik Deutschland argumentative Figuren, die er bereits in seinen Schriften in der NS-Zeit verwendete. So gebrauchte er zur Rechtfertigung seines Führungsverständnisses in der Nachkriegszeit historische Vorbilder in Form preußischer Militärreformer. Er nutzte sie als Kontrastfolie zu der

Arbeit«, in: Werner Konitzer, David Palme (Hg.), »Arbeit«, »Volk«, »Gemeinschaft«. *Ethik und Ethiken im Nationalsozialismus*, Frankfurt/M., New York 2016, S. 205-224; Stina Rike Barrenscheen-Loster, *Neue Arbeitswelten, alte Führungsstile? Das mittlere Management in westdeutschen Großunternehmen (1949-1989)*, Frankfurt/M., New York 2023, S. 271 f.

27 Chapatout, *Gehorsam macht frei*, S. 115.

28 Saldern, »Das »Harzburger Modell««, S. 328. Siehe auch mit Sympathie für diese Position Armin Grünbacher, *West German Industrialists and the Making of the Economic Miracle. A History of Mentality and Recovery*, London 2017, S. 69.

29 Chapatout, *Gehorsam macht frei*, S. 78. Der Vergleich ist meines Erachtens unpassend. Wenn man Höhns Wirken im Bereich des nationalsozialistischen Staatsrechts mit Personen im Bereich der eugenischen »Volksgesundheit« vergleichen möchte, dann bietet sich eher Mengeles Doktorvater Otmar von Verschuer an, der als Direktor des Kaiser-Wilhelm-Instituts für Anthropologie durch menschliche Erblehre und Eugenik von den Möglichkeiten zu Menschenexperimenten in Auschwitz profitierte und in der Bundesrepublik Professor an der Universität Münster werden konnte. Siehe zu Verschuer E. Ehrenreich, »Otmar von Verschuer and the ›Scientific‹ Legitimization of Nazi Anti-Jewish Policy«, in: *Holocaust Genocide Studies* 21 (2007), S. 55-72; Isabel Heinemann, »Die ›erbgesunde‹ Familie als transatlantisches Projekt. Paul B. Popenoe, Otmar Freiherr von Verschuer und die Kontinuitäten der Eugenik 1920 bis 1970«, in: *Vierteljahrshefte für Zeitgeschichte* 71 (2023), S. 256-271; Sheila F. Weiss, »After the Fall: Political Whitewashing, Professional Posturing and Personal Refashioning in the Post War Career of Otmar Freiherr von Verschuer«, in: *Isis* 101 (2010), S. 722-758.

aus seiner Sicht überholten autoritären Führung des absolutistischen Staats, die er auch schon in der NS-Zeit als für nicht mehr zeitgemäß befunden hatte.

Auf den zweiten Blick fällt jedoch auf, dass Höhn sein Organisationsverständnis und damit auch sein Führungskonzept nach dem Ende des nationalsozialistischen Regimes grundsätzlich umgestellt hat. Im NS-Staat basierte sein Verständnis von Führung auf einem völkisch aufgeladenen Konzept der Gemeinschaft, aus dem sich Führer naturwüchsig herausbilden. Ansprüche auf Führung könnten, so seine Vorstellung, nicht mit Verweis auf eine formale Stellung in einer Organisation gerechtfertigt werden, sondern müssten durch die Akzeptanz der Geführten gewonnen werden. Nach dem Krieg gab er das Konzept einer in der Gemeinschaft verankerten Führung auf und gründete sein Führungsverständnis stattdessen auf die Absicherung von Vorgesetzten in der formalen Struktur der Organisation.³⁰

Drei Gründe sind dafür maßgeblich verantwortlich, dass vielen Forschern dieser grundlegende Bruch in seinem Führungsverständnis entgangen ist. Der erste Grund ist, dass besonders Historiker auf eine organisationstheoretische Rekonstruktion der unterschiedlichen Konzepte von Führung verzichteten.³¹ Zwar werden die Vorstellungen von Führung anhand von Publikationen in der NS-Zeit und in der Nachkriegszeit referiert, sie werden aber nicht mit Hilfe der Organisationstheorie in Bezug auf zentrale Elemente rekonstru-

30 Siehe für eine Zusammenfassung der Überlegungen aus unserem Forschungsprojekt Dennis Firkus, »Diffusion oder Imitation? Über Kontinuitäten und Brüche nationalsozialistischer Betriebsstrukturen im Harzburger Modell«, (<https://sozialtheoristen.de/2021/04/16/diffusion-oder-imitation-ueber-kontinuitaeten-und-brueche-nationalsozialistischer-betriebsstrukturen-im-harzburger-modell/>), letzter Zugriff 1. 4. 2021.

31 Zum Verhältnis von theoretischer Organisationswissenschaft und historischer Analyse siehe besonders Alfred Kieser, »Why Organization Theory Needs Historical Analyses – And How This Should Be Performed«, in: *Organization Science* 5 (1994), S. 608-620; Albert J. Mills u. a., »Re-visiting the Historic Turn 10 Years Later. Current Debates in Management and Organizational History«, in: *Management & Organizational History* 11 (2016), S. 67-76. Als Überblick siehe Albert J. Mills, Milorad M. Novicevic, *Management and Organizational History. A Research Overview*, London, New York 2020; Sonia Coman, Andrea Casey, *New Directions in Organizational and Management History*, Berlin, Boston 2022.

iert.³² So wird erkannt, dass das zentrale Führen über Ziele schon im Führungsverständnis des Nationalsozialismus zu finden ist, aber die grundlegend unterschiedliche Legitimationsbasis wird übersehen.

Der zweite Grund ist die Vernachlässigung der Erkenntnisse über Entstehung, Diffusion und Niedergang von Managementmoden. Dadurch gibt es eine Tendenz, die Kontinuitäten und Brüche des Führungsverständnisses im NS-Staat und in der Bundesrepublik Deutschland primär aus der Konsistenz und dem Wandel staatlicher Rahmenbedingungen zu erklären. Managementkonzepte wie das Harzburger Modell, die sich allein aufgrund ihrer Erprobung in der Praxis »verbrauchen«, dadurch zunehmend an Legitimität verlieren und letztlich verschwinden, bekommt man ohne die systematischen Überlegungen zu Managementmoden nicht in den Blick. Erst wenn man die Forschung zu Managementmoden genauer betrachtet, kann man differenzieren, worauf die üblichen Halbwertszeiten von Managementkonzepten bei Entstehung, Diffusion und Niedergang zurückzuführen sind und inwiefern sie von Führungskonzepten durch veränderte gesellschaftliche Rahmenbedingungen beeinflusst werden.³³

Ein dritter Grund ist die fehlende internationale Perspektive in der historischen Forschung zu nationalsozialistischen Führungsmodellen.³⁴ Wir wissen relativ gut darüber Bescheid, wie sich Vorstellungen über Führungen in einzelnen Sprachräumen durchgesetzt haben, aber wenig darüber, wie ähnliche Ansätze in verschiedenen Sprachräumen entstanden sind und welche Diffusionsprozesse es über Sprachgrenzen hinweg gegeben hat.³⁵ Dies ist umso über-

32 Wobei eine systematische Rekonstruktion des Führungsdiskurses im Nationalsozialismus durch die Geschichtswissenschaft noch aussteht. Siehe zu dieser Forschungslücke Armin Nolzen, »Menschenführung« in der NSDAP nach 1933, Potsdam 2017, S.1.

33 Siehe auch die Kritik von Guenoun, »Analyse critique du point de vue de la gestion publique de l'ouvrage de Johann Chapoutot : «Libres d'obéir. Le management du nazisme à aujourd'hui»«, S. 215.

34 Siehe dazu die Kritik von Yves Cohen an der Kontinuitätsthese von Chapoutot: »On ne comprend pas comment un historien expérimenté qui se lance dans l'écriture d'un chapitre sensible de l'histoire du management ne paraisse pas le moins du monde s'être familiarisé avec ce que dit cette discipline.« Cohen, »Johann Chapoutot. Libres d'obéir«.

35 Siehe zu dem Problem Mats Alvesson, André Spicer, »Critical Perspectives on Leadership«, in: David V. Day (Hg.), *The Oxford Handbook of Leadership and*