



# Gehorsam macht frei

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



Johann Chapoutot  
PROPYLÄEN



Johann Chapoutot  
Gehorsam macht frei





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.propylaeen-verlag.de](http://www.propylaeen-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: GGP Media GmbH, Pößneck

Printed in Germany

# Inhalt

Einleitung	7
Kapitel I Die Verwaltung des Großdeutschen Reichs denken	17
Kapitel II Muss der Staat abgeschafft werden?	29
Kapitel III Die »germanische Freiheit«	45
Kapitel IV Managen und haushalten: Die »Ressource Mensch«	61
Kapitel V Vom SS-Oberführer zum Management-Guru: Reinhard Höhn und seine Akademie für Führungskräfte	77
Kapitel VI Die Kunst, einen (Wirtschafts-)Krieg 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 Schützengräben 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 Rassist, 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 äußerte sich abfällig über die dortige Bevölkerung, der man allenfalls die Rolle von Hilfskräften zum Wohle Deutschlands zugestehen könne.

Hinter Backes graziilen 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 bewegt 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 Russen«, 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 »rabbinische 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 wohl-



bekannte 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 Weltsicht – 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. Einige 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 Kon-



zentrationslager 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 V2-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 lauterem 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 institutionellen 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 »Wohlfühlen« 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 Fünfzigfache 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.