

**Lutz Hachmeister
Schleyer
Eine deutsche Geschichte
C. H. Beck Verlag
München 2004
ISBN 3-406-51863-X**

Textauszug
S. 9-15, 132-136 und 252-257

Inhalt

1 Einleitung

2 Der Sohn des Richters

Jugend und politische Prägung 39 • Der Vater 44 • Schulzeit und Eintritt in die Hitlerjugend 57 • Stromer II. – in der «Teutonia» zu Rastatt 68 • Ein SA-Obergruppenführer als Schwiegervater 72

3 Der NS-Studentenführer

«Hochschulrevolution» in Heidelberg 79 • Die Eroberung der Juristischen Fakultät 81 • Nationalsozialistische Hochschulrevolution 86 • Die militanten Kommilitonen: Gustav Adolf Scheel und Genossen 89 • «Heidelberger Linie» 100 • Schleyer in der «Suevia» 105 • «Das Blut und die Kraft und das Selbstvertrauen» 113 • Eine Freiburger Affäre 127 • Schleyers Ideen zur «Politischen Erziehung» 132 • Der Heidelberger Studententag 1937 136 • Langemarck 140 • Arbeit im Studentenwerk 145 • In Innsbruck 154 • Der Streit um das Referendariat 159

4 Ein Experte in Prag

Deutsche Herrschaft in «Böhmen und Mähren» 165 • Das Protektorat und die SS 167 • Gebirgsjäger in Frankreich 173 • Studentenpolitik und Studentenwerksarbeit in Prag 176 • Der Zentralverband der Industrie für Böhmen und Mähren 187 • Schleyers Mentor: Bernhard Adolf 190 • Arisierung und Germanisierung der tschechischen Industrie 193 • Adolfs Germanisierungsprogramm 198 • Reinhard Heydrich 199 • Friedrich Kuhn-Weiss 209 • Kriegswirtschaft: «Rationalisierung» und «Arbeitseinsatz» 212 • Flucht aus Prag 224

5 Karriere im Weltkonzern

Von der Internierungshaft zum Aufstieg bei Daimler-Benz 227 • Beruflicher Neuanfang 239 • Einstieg bei Daimler 242 • Daimler-Benz in den Aufbaujahren 243 • Der Förderer: Fritz Könecke 247 • Der Personalchef 252 • Schleyer und

Südamerika 257 • Der glücklose Linzer: Generaldirektor Walter Hitzinger 263 •
Das Duell: Schleyer gegen Joachim Zahn 266

6 Der Arbeitgeberpräsident: BDA und BDI

Der Große Arbeitskampf 1963 280 • Chronologie des Kampfes 283 • Willi
Bleicher 286 • Die Unternehmerverbände 290 • Otto A.Friedrich 294 • Schleyer in
Köln 298 • Schleyers «Soziales Modell» 299 • Unternehmer-Public Relations: das
Deutsche Industrie-Institut (DI) 308 • Imagepflege 311 • BDI 317

7 Im Namen der Tugend

Hanns Martin Schleyer und die «Rote Armee Fraktion» 320 • Mohnhaupt &
Co. 333 • «Rote Armee Fraktion» 352 • Peter Jürgen Boock, Bernt Engelmann und
die DDR-Staatssicherheit 373 • Krisenstäbe und Verhöre 382 • Schleyers Tod und
die Reflexionen der RAF 394

Anhang

Quellen und Literatur 407

Zeittafel 430

Danksagungen 435

Abbildungsnachweis 436

Personenregister 437

Einleitung

Die Todesnachricht kam am Nachmittag des 19. Oktober 1977. Eine junge Frau hatte sich mit «Hier RAF!» beim Stuttgarter Büro der Deutschen Presse-Agentur gemeldet und dann einen grausamen Text verlesen, der so begann: «Wir haben nach 43 Tagen Hanns Martin Schleyers klägliche und korrupte Existenz beendet. Herr Schmidt, der in seinem Machtkalkül von Anfang an mit Schleyers Tod spekulierte, kann ihn in der Rue Charles Peguy in Mulhouse in einem grünen Audi 100 mit Bad Homburger Kennzeichen abholen.» Nach ihrer Legitimation befragt, antwortete die Frau: «Wenn Sie den Wagen aufmachen, werden Sie schon sehen!» Wenig später begaben sich deutsche und französische Kriminalpolizisten im elsässischen Mülhausen vorsichtig an die Arbeit, den grünen Audi 100 «aufzumachen».

Bundesjustizminister Hans-Jochen Vogel informierte um 18.25 Uhr die Ehefrau Hanns Martin Schleyers, dass sie im weiteren Verlauf des Tages wohl mit «einer tragischen Nachricht» rechnen müsse. Am Vorabend dieses 19. Oktober hatte man den ältesten Sohn des entführten Arbeitgeberpräsidenten, Hanns-Eberhard, noch in einer ARD-Sendung sehen können, die unter dem Titel «Nach Mogadischu» neu ins Programm genommen worden war. In der somalischen Hauptstadt waren die Geiseln der von einem palästinensischen Kommando entführten Passagiermaschine «Landshut» zuvor von einem deutschen Spezialtrupp befreit worden, in einer spektakulären nächtlichen Aktion. Die Kaperung der Lufthansa-Maschine hatte wie die Entführung Schleyers das Ziel, die Bundesregierung zu bewegen, Führungskader der «Roten Armee Fraktion» aus dem Stuttgart-Stammheimer Gefängnis zu entlassen. Am frühen Morgen des 18. Oktober waren Andreas Baader, Gudrun Ensslin und Jan-Carl Raspe tot oder sterbend in ihren Stammheimer Zellen aufgefunden worden; Irmgard Möller überlebte schwer verletzt. Um 8.53 Uhr hatte *dpa* in einer Eilmeldung verbreitet: «baader und ensslin haben selbstmord begangen.»

In der ARD-Sendung wurde Schleyers Sohn nach seiner Beurteilung der Vorgänge in Mogadischu gefragt. Beherrscht, in sich gekehrt, sagte der damals zweiunddreißigjährige Hanns-Eberhard Schleyer, er sei natürlich «außerordentlich glücklich und erleichtert über den Ausgang der Aktion in Mogadischu». Aber er könne nicht einsehen, warum für seinen Vater keine Vereinbarung mit der somalischen Regierung getroffen worden sei, die Bestandteil der Mogadischu-Aktion hätte sein können. Gemeint war damit folgender Plan: Die inhaftierten RAF-Leute um Andreas Baader hätte man zunächst nach Somalia ausfliegen lassen, daraufhin wäre Hanns Martin Schleyer von seinen Entführern freigelassen worden, und deutsche

Spezialeinheiten hätten dann die RAF-Terroristen, *dead or alive*, wieder aufspüren und einsammeln können.

Zum Zeitpunkt dieser ARD-Diskussion war Hanns Martin Schleyer wahrscheinlich schon nicht mehr am Leben. Nach dem Tod der «Stammheimer», von der RAF so oder so als Mord durch die «faschistischen» Staatsorgane der Bundesrepublik wahrgenommen, hatten die Entführer beschlossen, ihre Geisel umzubringen. Zwei RAF-Mitglieder fuhren mit Schleyer im Kofferraum des grünen Audi von Brüssel aus los, wo er zuletzt gefangen gehalten worden war. Kurz hinter der belgisch-französischen Grenze wurde Schleyer in einem Waldstück erschossen. Eigentlich hatten die Täter geplant, den Audi mit der Leiche vor dem Bundeskanzleramt in Bonn abzustellen. Als ihnen dieses doch zu riskant vorkam, fuhren sie nach Mülhausen in die Rue Charles Peguy. In der Kommandoerklärung zum Ende Schleyers hieß es:

«für unseren schmerz und unsere wut über die massaker von mogadischu und stammheim ist sein tod bedeutungslos. andreas, gudrun, jan, irmgard und uns überrascht die faschistische dramaturgie der imperialisten zur vernichtung der befreiungsbewegungen nicht. wir werden schmidt und der daran beteiligten allianz diese blutbäder nie vergessen. der kampf hat erst begonnen.»

Dieser Schwall von Hassvokabeln und Schlagtotwörtern: *Massaker, faschistische Dramaturgie, Imperialisten, Vernichtung, Blutbäder*, führt zurück in eine seltsam neurotische Epoche, die siebziger Jahre der Bundesrepublik, in der sich politisch und generationell deutsche Zeitgeschichte, vom Ersten Weltkrieg angefangen, aufsummierte und entlud. Wer die «Rote Armee Fraktion», als Speerspitze und Signet der linken Militanz in den Siebzigern, nur als radikalisierten Ausläufer der Studentenbewegung, als kleine Fraktion internationaler Guerilla-Bewegungen oder Ausbund individueller Verrücktheiten untersucht, greift zu kurz. Die RAF war in vielem eine sehr deutsche Erscheinung, und für ihre Entstehung spielten Nachkriegskultur und Adenauerjahre als Brutkasten eine mindestens ebenso zentrale Rolle wie die Protestkultur in der zweiten Hälfte der sechziger Jahre, als sich die linke Militanz schubweise ausprägte. Die Wucht des faktischen Geschehens, Anschläge, Schusswechsel, Hinrichtung, Selbstmord, hat dazu geführt, dass zeithistorische Verhältnisse und Verwebungen lange Zeit über das allzu Selbstverständliche hinaus nicht untersucht wurden. Von der kräftemäßig skurrilen Konfrontation zwischen «RAF» und «Staat» blieben schließlich diffus aufgeladene Begriffe übrig («Isolationsfolter», «Rasterfahndung», «Kontaktsperre», «Krisenstab»), vor allem aber massenmedial und popkulturell vermittelte Bilder und Zeichen aller Art, die den Terrorismus der siebziger Jahre als multimediales Gesamtkunstwerk überleben ließen.

Diese endlose Reproduktion ist sicher kein Ergebnis irgendeiner bösen Kultur- und Medienindustrie, die den radikalen Schick des Linksterrorismus im Nachhinein gewaltästhetisch ausbeutet und kommerzialisiert. Die Gründerfiguren der RAF waren in unterschiedlicher Weise selbst sehr medien- und darstellungsbewusst. Sie hatten Teil an einer neuen Mixtur von Happening, Action-Theater, Sex & Drugs und waren umhüllt von einer Pop- & Rockkultur, in der ständig herkömmliche musikalische und ästhetische Grenzen überschritten wurden. Die Inszenierung von Roadmovie und Showdown, Existenzialistenpose und expressionistischem Drama war in Strategie und Lebensgefühl von «Roter Armee Fraktion» oder «Bewegung 2.Juni» von vornherein angelegt. Zum anderen konnte die mediale Stilisierung umso stärker wirken, je mehr sich die «bewaffnete Linke» in den Siebzigern entpolitisierte, intellektuell entleerte, fast jedes Verhältnis zu äußeren Bezugsgruppen aufgab und schließlich nur noch ganz bei sich selbst war.

Im Fall der Entführung und Ermordung Hanns Martin Schleyers ist dieser funktionale und letztlich mörderische Selbstbezug von einigen RAF-Mitgliedern später auch begriffen worden – nicht so sehr im Sinn einer umfassenderen moralisch-politischen Reflexion als in einer nachgeholten, auch eher instrumentellen Strategiedebatte. Schleyer, zum Zeitpunkt der RAF-«Aktion» zweiundsechzigjährig, war nach außen hin ein robuster, leicht übergewichtiger, kompakter Mann, im zerfurchten Gesicht gezeichnet von den Schmissen, die er sich auf dem Paukboden seiner alten Heidelberger Studentenverbindung «Suevia» geholt hatte. Henri Nannens einflussreiche linksliberale Illustrierte *Stern* hatte ihn 1974 in einer ausgedehnten Reportage zum mächtigen «Boss der Bosse» stilisiert, der sein Engagement für den Nationalsozialismus vor 1945 nicht beschönige, sondern mannhaft dazu stehe. Er war Vorstandsmitglied bei Daimler-Benz, Doppel-Präsident der einflussreichsten deutschen Unternehmerverbände BDI und BDA, Aufsichtsratsmitglied in zahlreichen Konzernen, Honorarkonsul von Brasilien (dies allerdings nur für Baden-Württemberg). Seit er 1963 im tarifpolitischen «Wetterwinkel» Nordwürttemberg-Nordbaden für eine flächendeckende Aussperrung streikender Metallarbeiter votiert hatte, galt er als «Scharfmacher» in Arbeitskämpfen und auch in der Mitbestimmungsdebatte, deren damalige gesellschaftspolitische Bedeutung heute kaum noch nachzuvollziehen ist. Die *New York Times* beschrieb ihn als «Karikatur des hässlichen Kapitalisten», anderen erschien er wie die typisierende George-Grosz-Zeichnung eines Ausbeuters. Auf diesen Mann habe sich, so Gerd Koenen in seinem Buch über das «rote Jahrzehnt» (1967 bis 1977) alles häufen lassen, «was überhaupt aus antikapitalistischer und antifaschistischer Perspektive gegen die Kriegsgeneration gesagt werden konnte: ein ehemaliges studentisches SS-Mitglied, das sich in

scheinbar gerader Linie von einem faschistischen Kriegswirtschaftsorganisator im Reichsprotektorat Böhmen und Mähren zu einem bundesdeutschen Großindustriellen und Sprecher des kapitalistischen Unternehmerverbandes umgewandelt hatte». Entscheidend aber war, dass Schleyer nicht nur für die ganz randseitige und ständig vor der Zerschlagung stehende RAF eine Negativ-Ikone war, sondern dass er jenseits seines engeren Lagers, also von einer breiten Bevölkerungsmehrheit, als dickfelliger Lobbyist und Idealtyp des Fünfziger-Jahre-Kapitalismus gewertet wurde. Er selbst hatte sich längst resigniert mit diesem Image abgefunden, schrieb es als Zerrbild, das ihn «eigentlich nicht treffe», ganz der Konstruktion durch «die Medien» zu, und befand sich damit in der Situation vieler Spitzenmanager und Unternehmer, die sich unabhängig von ihrer gesellschaftlichen Machtstellung durchaus real von einer neuen linksliberal bis neomarxistisch geprägten «Gesinnungselite» bedroht sahen. Das Kommando «Siegfried Hausner» der RAF hatte ihn auch nicht wegen seiner nationalsozialistischen Vergangenheit gekidnappt. Schleyer hatte zunächst im Doppelschlag mit dem Dresdner-Bank-Chef Jürgen Ponto entführt werden sollen, einem Finanzmanager des Geburtsjahrgangs 1923, der im NS-Staat keine irgendwie bedeutende Rolle gespielt hatte. Ponto hatte sich allerdings bei der versuchten «Gefangennahme» unvermutet gewehrt und war daraufhin von dem RAF-Einsatztrupp an Ort und Stelle in seinem Oberurseler Domizil erschossen worden. Den RAF-Kommandos ging es zunächst einmal darum, mit der Entführung zweier Wirtschaftskapitäne, die in ihrer Weltsicht sowieso und unmittelbar mit «Faschismus» und «Imperialismus» verbunden waren, die schmerzlich vermissten eigenen Kader (vor allem «Gudrun» und «Andreas») aus Stammheim freizupressen, um sie vor weiterer «Isolationshaft» und anderer Drangsalierung durch das herrschende System zu bewahren. Alles Weitere war Zugabe, interessantes Beiwerk, wie die offenkundige «deutsche Kontinuität» im Lebenslauf Hanns Martin Schleyers. Viel wichtiger aber erschien der «Austauschwert» der Geisel, und so standen die Entführer vor dem Dilemma, mit dem, was sie über Schleyers Vergangenheit in Erfahrung gebracht hatten, öffentlich-agitatorisch kaum etwas anfangen zu können. Stefan Wisniewski, damals vierundzwanzigjährig und einer der Anführer des Kommandos «vor Ort», sagte 1997 in einem aufschlussreichen Gespräch mit der Berliner *tageszeitung* auf die Frage, warum die RAF mit Schleyers Vergangenheit «überhaupt nicht öffentlich» gearbeitet habe:

«Das war sicher ein politischer Fehler, aber wir wollten ihn in der Situation nicht demütigen oder vorführen, weil er wußte, daß die Aktion für ihn tödlich enden kann. Schleyer war ja nicht populär oder beliebt, und wir hatten deshalb auch die Befürchtung, daß er nicht mehr austauschfähig ist, wenn wir ihn weiter runtermachen. Deshalb haben wir auch die Idee, ihn

mit seiner SS-Nummer und einem Schild ‹Gefangener seiner eigenen Geschichte› abzulichten, schnell verworfen. Das hat aber im Nachhinein eine verrückte Umkehrung bedeutet: Schleyer wurde, nach dem was er geschrieben und gesagt hat, nur noch als Familienvater, als Opfer gesehen.»

All diese Ideen, wie die Entführer mit der NS-Vergangenheit Schleyers offensiver hätten umgehen können, sind eher hypothetisch. In ihren Recherchen und auch in den Verhören des Entführten im «Volksgefängnis» hatten die RAF-Leute wenig mehr über Schleyers Zeit vor 1945 herausgefunden, als man in linken Kreisen ohnehin schon wusste. Überhaupt wäre zeithistorische Propaganda, mit welchem Wahrheitsgehalt auch immer, angesichts der defensiven und schrecklichen Lage, in der sich Schleyer befand, ziemlich schlecht angekommen. Außerdem hatten die Entführer mit einer kurzen «Aktion» gerechnet, die nach einigen Tagen mit einer Entscheidung der Bundesregierung über die Freilassung der Stammheimer Häftlinge beendet sein würde. Nun aber zog sich die Sache quälend in die Länge, und das Kommando hatte andere logistische Sorgen, als sich intensiver um die Lebensgeschichte seiner Geisel zu kümmern. In der öffentlichen Wahrnehmung trat jetzt zunehmend das Bild eines anderen Schleyer in den Vordergrund. Auf den Polaroids, später auch in den schwarzweißen, verrauschten Videos, erschien ein gedemütigter, zutiefst irritierter, müde aussehender Mann, dem man ein Schild mit der Aufschrift «Gefangener der RAF» umgehängt hatte. Je länger die Geiselnahme dauerte, umso mehr projizierte sich die Mehrheit des zuschauenden Publikums, und zwar unabhängig vom politischen Standpunkt, in die Situation des Opfers hinein.

Sofern eine Geisel nicht ein ganz ausgemachtes Scheusal ist (und dann eignet sie sich auch von vornherein nicht für eine Entführung), ist dieser Prozess psychologisch ganz zwangsläufig: Die Sympathien liegen auf Seiten des in der konkreten Situation Machtlosen. Man fühlt mit den Familienangehörigen und Freunden des Opfers; Gleichgültigkeit oder jene berüchtigte «klammheimliche Freude», bei manchem sicherlich zunächst vorherrschend, weichen dem reinen Mitleiden und Mitempfinden. Erst recht durch den Mord an ihrer Geisel verwandelten die Volkskrieger das Bild des Managers Hanns Martin Schleyer, und sie fixierten zugleich wie Stillhaltekommissare alle Stereotypen seiner Biografie. In der öffentlichen Erinnerung wird Schleyers Leben seither ganz vom Ende bestimmt. Man erinnert sich an die Figur im Unterhemd, man sieht den Mann mit der Hornbrille, der verzweifelte Botschaften an die Ehefrau und die Söhne, an einstige politische Kombattanten, an die Bundesregierung sendet, und doch ahnt, dass dies alles vergeblich sein wird. Man hat das Bild des Staatsakts vor Augen, wo Kanzler Helmut Schmidt gesenkten Kopfes zwischen der

Witwe und den Söhnen steht, während Bundespräsident Walter Scheel sagt: «Wir neigen uns vor dem Toten. Wir wissen uns alle in seiner Schuld. Im Namen aller deutschen Bürger bitte ich Sie, die Angehörigen von Hanns Martin Schleyer, um Vergebung. Die Wochen, die wir durchlebt haben, sind gewiß die schlimmsten in der Geschichte der Bundesrepublik gewesen.»

Da sich somit «alle deutschen Bürger» in der Schuld des ermordeten Wirtschaftsführers befanden, hörten 1977 auch schlagartig alle ernst zu nehmenden Recherchen über die Biografie des vom Staat Geopferten auf – von einer Ausnahme abgesehen, über die später noch zu sprechen sein wird. Damit blieb es bei den bekannten Rubrizierungen vom, je nach Sichtweise, «Boss der Bosse» oder dem fairen, zuverlässigen Verhandler in sozialpolitischen Angelegenheiten. Pater Heinrich Basilius Streithofen, ein Freund der Familie, gab 1978 im konservativen Stuttgarter Seewald-Verlag ein Buch mit Kondolenzschreiben heraus, die schon aus der Natur von Beileidsbekundungen heraus die Figur des Verstorbenen ins Denkmahlhafte überhöhten: «das Vorbild eines aufrechten, tapferen, weitsichtigen Mannes, der sich im Dienst an Volk und Gesellschaft verzehrt hat» (der damalige Verlegerpräsident Johannes Binkowski), «ein Leitbild, eine Integrationsfigur der Wirtschaft» (Peter Tamm vom Springer-Verlag), «warmherzig, liebenswürdig, bescheiden, hilfsbereit, humorvoll, ohne jedes Falsch, ein unendlich tüchtiger und kluger, gerader und aufrechter Mann» (Wilfried Guth von der Deutschen Bank).

Schleiers Ideen zur «Politischen Erziehung» (Auszug aus Kapitel 2)

Im Jahr der Unterredung mit dem Freiburger Rektor Metz hatte Schleiers studentenpolitische Karriere in Heidelberg ihren Höhepunkt erreicht. Seinen ersten Posten hatte er bereits 1934 bekommen, als Referent im Amt für «Arbeitsdienst und Landhilfe». Hier war vor allem der studentische Einsatz in Fabriken oder bei der Erntehilfe in den Grenzgebieten des Reiches zu koordinieren. Seit Ostern 1934 war der halbjährige Arbeitsdienst vor dem Studium für alle Abiturienten (auch die weiblichen) Pflicht. Die künftigen Studenten wurden dabei von Reichsarbeitsdienst-Führern beaufsichtigt und in Lagern auf körperliche Tauglichkeit und kameradschaftliche «Zuverlässigkeit» getestet. Es war eine Bewährungsprobe im Geist der neuen Volksgemeinschaft, mit paramilitärischen Übungen, Straßenbau- oder Deicharbeiten; Klagen über die «korrupte, unmenschliche Gesamtatmosphäre» (Otto B. Roegele) im Führercorps des RAD kamen häufiger vor. Es gab aber auch Studenten, die den rauen Umgangston oder den Kontakt zu «echten Arbeitern» wirklich schätzten. Schleyer jedenfalls, der ja 1933 in Schleiz ganz *freiwillig* Arbeitsdienst geleistet hatte, ging im März 1936 noch einmal für einige Wochen in den (allerdings harmloseren) studentischen Fabrikdienst bei der Heinrich Lanz AG in Mannheim.

Der Zwist mit der Suevia nimmt Schleyer 1935 so in Anspruch, dass er sich nicht an der gemeinsamen fachlichen Anstrengung der Studentenschaft beteiligen kann, Heidelberg als «Grenzlanduniversität im Westen des Deutschen Reiches» zu profilieren. Die Ruperto Carola soll, so Heinz Franz, nicht länger «das Einfallstor westischen Geistes» sein, sondern das «Bollwerk nationalsozialistischen Willens», das in «völkischer Verbundenheit auf die Forderung vom Osten her hört». 1936 dann beginnt Schleiers Arbeit für das Studentenwerk, außerdem rückt er auf die «Hauptstelle für studentischen Einsatz» in der Gaustudentenführung Baden vor. Ein Jahr später, im Sommersemester 1937, ist er dann in der Heidelberger Studentenführung Leiter der Ämter für «Wirtschaft und Soziales» und für «Politische Erziehung», auch in der Gaustudentenführung leitet er das Wirtschaftsamt. Mit Freund Ballreich (nunmehr Amtsleiter «Wissenschaft und Facherziehung») und dem ständigen stellvertretenden Studentenfürher cand. iur. Hans Tritt beherrscht Schleyer jetzt den politischen Campus in der Neckarstadt, zumal Studentenfürher Kreuzer zwar die martialische Diktion Scheels imitiert, ansonsten aber im Schatten seines Vorgängers verbleibt. Als Amtsleiter für Politische Erziehung, im Vorfeld des kommenden großen Studententages 1937, muss der zwar rednerisch befähigte, aber nicht besonders schreibfreudige Schleyer nun doch

zur Feder greifen. Nachdem die Korporationen aus dem Rennen sind, verlangt die diffuse Lage der «Kameradschaftserziehung» nach Erklärungen.

Im Sommersemester 1937 publiziert Schleyer in der Nr.1 des *Heidelberger Student* einen Artikel unter dem Titel «So soll der neue Student sein! Ziel und Sinn der studentischen Erziehung». Wer heute als junges Semester zur Hochschule komme, habe oft keine Vorstellung mehr von der «Entwicklung der studentischen Erziehungs- und Gemeinschaftsform». Schleyer referiert natürlich Scheel, der am 10. November 1936 in einer grundsätzlichen Rede auf Schloss Solitude «die Schaffung einer studentischen Gemeinschaft, aus der sich ein neuer Lebensstil entwickeln müsse», als eine seiner wichtigsten Aufgaben bezeichnet habe. Die «zahlreichen Auseinandersetzungen» der Vergangenheit, die doch «in den meisten Fällen ein Streit um die Form» gewesen seien, seien damit «gegenstandslos geworden», interpretiert Schleyer.

Die «studentische Kameradschaft» als Kernzelle, aufgebaut «auf den Grundsätzen der Freiwilligkeit und der Auslese», sei Mittelpunkt der studentischen Erziehungsarbeit, und diese obliege dem NS-Studentenbund, «dem als Gliederung der Partei die weltanschauliche Schulung übertragen» sei. Man habe zwar die «endgültige Form» des neuen studentischen Lebensstils noch nicht gefunden, dieser müsse aber geformt werden durch den «Geist der Männer», die in den Kameradschaften zusammenlebten: «Was der Urburschenschaft vor mehr als 100 Jahren als Wunschbild vorschwebte, ist damit Erfüllung geworden. Kameradschaft, Disziplin, Ehrenhaftigkeit und höchste politische Einsatzbereitschaft sind die Grundlagen unserer studentischen Kameradschaften und der Wertmesser der Auslese in ihnen.»

Besonderes Augenmerk legte Schleyer auf die «Durchführung der unbedingten Satisfaktion», zumal «der Führer selbst» bei der 10-Jahres-Feier des NS-Studentenbundes den Standpunkt vertreten habe, «daß Ehre nur durch Blut wieder hergestellt» werden könne. Der Studentenbund werde darüber wachen, «daß künftighin Ehrenangelegenheiten mit dem nötigen Ernst behandelt» würden, während Verstöße gegen die Disziplin, die mit Ehrenangelegenheiten im eigentlichen Sinn nichts zu tun hätten, vor das «studentische Disziplinargericht» kämen. Schleyer definiert den studentischen Einsatz in Dorf und Fabrik als eine Art Bewährungsersatz für die «Bestimmungsmensuren», die vom Reichsstudentenführer nun ausschließlich «zum Austrag von Ehrenangelegenheiten» bestimmt worden seien: «Wer das Problem Volk und Staat an der deutschen Ostgrenze erlebt oder die soziale Frage in den Betrieben verstehen gelernt hat, hat nicht nur oberflächlich seinen Gesichtskreis geweitet, sondern durch seine Arbeit an diesen Plätzen gewissermaßen die Prüfung abgelegt für den Erfolg der Kameradschaftserziehung im vorhergehenden

Semester. Darüber hinaus hat er beispielsweise im Fabrikdienst den berechtigten Stolz, einem erholungsbedürftigen Arbeiter einen zusätzlichen Urlaub durch seinen Einsatz verschafft zu haben.»

Eine Nivellierung der einzelnen Kameradschaften sei unsinnig, der Studentenbund müsse lediglich «durch die weltanschauliche Schulung allen Kameradschaften die politische Grundlage» geben. Jedenfalls lehnt Schleyer «aufs bestimmteste» jenen Typ ab, «der sich ab und zu breit zu machen versuchte und seine revolutionäre Gesinnung durch große Worte und ein besonders «revolutionäres» Auftreten unter Beweis stellen wollte». Auch jene, die «keine Zeit mehr zu haben glauben für einen fröhlichen Scherz», würden «mit der Zeit abseits stehen».

Im «Hochschulführer der Universität Heidelberg» für das Sommersemester 1937, herausgegeben von der Studentenführung, wird dieser Text unter dem Titel «Politische Erziehung» noch einmal abgedruckt; Schleyer verschärft ihn allerdings durch eine zusätzliche Passage:

«Auslese bedeutet immer zugleich Ausmerze. Wenn sich alle jungen Semester, die ehrlich bemühte Nationalsozialisten sind, denen die Ehre unantastbar ist, und die bereit sind, sich überall und immer für Volk und Bewegung einzusetzen, in den Kameradschaften finden, ist von selbst kein Raum mehr für jene, die diesen Anforderungen charakterlich oder politisch nicht gewachsen sind. So wird auch die Führerfrage von der Kameradschaft selbst gelöst werden, indem derjenige, der sich durch zwei Semester in der Gemeinschaft am besten bewährt hat, zwangsläufig ihre Führung übernehmen wird.»

Im Sommersemester 1937 verfasst Schleyer den Aufmacher der Nr. 6 des *Heidelberger Student*. Anlass ist die Reichsarbeitsstagung der deutschen Studentenführer, die nun, wie Ernst Kreuzer in einem Geleitwort betont, im Zeichen eines «geeinten, in sich geschlossenen und nach außen hin starken deutschen Studententums» stehe. Heidelberg werde, so Kreuzer mit Verweis auf die vorausgegangene 550-Jahr-Feier der Ruperto Carola, immer mehr zur «Stadt der deutschen Studenten».

Schleyer versucht sich jetzt als völkischer Geschichtsschreiber im gängigen Superlativ-Stil: «Jede geistige Erneuerungsbewegung, jede völkisch-politische Idee fand die deutschen Studenten zum selbstlosen Einsatz bereit und gewann dort ihre fanatischsten Vorkämpfer getreu dem Schwur, den einstmals in den Zeiten der tiefsten Erniedrigung die akademische Jugend auf der Wartburg leistete: Für Ehre, Freiheit, Vaterland, Einigkeit und Recht.» Er zieht eine Linie von den «Kämpfern der Freiheitskriege», den «Barrikadenstürmern von 1848», natürlich den «Studenten von Langemarck» und nicht zuletzt denjenigen, «die nach dem

großen Krieg auf dem Studententag in Würzburg diese Ideale in der Deutschen Studentenschaft neu verankerten».

Ansonsten referiert er im wesentlichen seinen eigenen Text, den er vor einigen Wochen gerade im *Heidelberger Student* publiziert hatte, und mahnt noch einmal an, jeder alte Waffenstudent müsse sich entscheiden, ob sein studentisches Interesse eng auf seinen Bund beschränkt gewesen sei, oder ob es der «studentischen Erziehung als solcher» gegolten habe. In Heidelberg sei man den Weg der Vernunft gegangen und habe, «das ist unser fester Glaube, eine beide Teile befriedigende Lösung» gefunden. «Wenn gerade hier die Auseinandersetzungen z.T. sehr heftig» gewesen seien, resümiert Schleyer seine eigenen Erfahrungen, so sei das nur damit zu erklären, «daß einige wenige den Blick für ihre studentische Aufgabe verloren hatten und glaubten, ihre Fahne, die doch mehr bedeutete als die Existenz ihres eigenen Bundes, nur solange hochhalten zu können, bis der Zeitpunkt ihres eigenen Untergangs kam». Es müsse aber zur Ehre der Heidelberger Studenten gesagt werden, «daß diesen Kräften gerade unter Führung unseres Kameraden Scheel eine geschlossene Front von studentischer Führung und waffenstudentischen Korporationen gegenüberstand». Einzelne Auseinandersetzungen seien «mit einem nicht zu rechtfertigenden Aufwand behandelt und dabei sehr oft entstellt worden», jetzt müssten «wir alle die begangenen Fehler freimütig und offen bekennen».

Nunmehr wehe auf sechs Häusern die Studentenbundsflagge: «Was Vertreter aller Bünde und Richtungen im Sommersemester 1934 im Heidelberger Axel-Schaffeld-Haus in gemeinsamer Arbeit um eine neue Erziehungsform, die den Einbau aller guten Kräfte ermöglichen sollte, anbahnten, ist damit Wirklichkeit geworden.» Das gemeinsame Bemühen müsse jetzt nur einem gelten: «der Erziehung des Deutschen Studententums zu mannhaften Trägern der nationalsozialistischen Idee, einer nationalsozialistischen Hochschule und einer nationalsozialistischen Wissenschaft im Dienste der Nation».

Der Personalchef (Auszug aus Kapitel 5)

Das neue Amt brachte ihn an die Arbeitgeberfront des traditionell hart umkämpften Tarifgebiets Nordwürttemberg-Nordbaden. Am Mittleren Neckar und im Mannheimer Ballungsraum saßen mit Mercedes, Bosch und Porsche einige der mächtigsten Metallverarbeiter mit zahlreichen Zulieferbetrieben im Nahbereich. Dem Daimler-Vertreter fiel bei dem hohen gewerkschaftlichen Organisationsgrad seiner Firma von rund 90 Prozent bei den Arbeitern und 40 bis 50 Prozent bei den Angestellten automatisch die Rolle des Sprachführers zu. Mit der ihm eigenen Energie und Ausdauer entwickelte Schleyer fortan ein Faible für verrauchte und bierselige, manchmal gefürchtete Verhandlungsrunden bis zum Morgengrauen; die folgenreiche öffentliche Typisierung vom «harten Hund» und «Scharfmacher» nahm in dieser Phase Kontur an. Gleichzeitig formulierte er seine Theoriebausteine vom Unternehmer als «Leitbild der Gesellschaft», als patriarchale «Vollpersönlichkeit von hohem Rang mit Vorbildwirkung» (*Berliner Zeitung*) nicht nur für die eigenen Mitarbeiter, sondern in einem höheren Sinne für das gesamte Volk. Auf die Nachfrage des *Spiegel*: «Ist es nicht recht hochmütig anzunehmen, daß sozusagen die Unternehmensleitung durch Gottes Fügung oder Einsicht weiß, was zum Wohl der Allgemeinheit richtig ist?» gab Schleyer im Mai 1970 nebulös zurück: «Wir haben uns niemals angemaßt, unfehlbar zu wissen, was im jeweiligen Zeitpunkt das Interesse der Allgemeinheit und der Öffentlichkeit ist. Wir haben nur die Verpflichtung empfunden – und ich empfinde sie heute noch –, daß wir uns bemühen müssen, diesen jeweiligen Interessen der Allgemeinheit auch zu dienen.»

Tatsächlich bedeutete ihm Freiheit vor allem freies Unternehmertum, und es galt, die Stellung des Unternehmers irgendwo oberhalb der demokratischen Instanzen zu wahren. «Also das war irgendwo auch eine Kriegserklärung an den Parlamentarismus», so empfand Stern-Reporter Kai Hermann Schleyers Positionen. «Der Unternehmer stand über dem Parlament und mußte eingreifen, wenn das Parlament falsche Entscheidungen fällt.» Schleyer favorisierte tatsächlich die ganzheitliche Unternehmerphilosophie eines fürsorglichen Kapitalismus, ein von den NS-Erfahrungen geprägtes Votum für ein volksverbundenes Unternehmer- und Managertum jenseits bloßer Technokratie und unbedingter Gewinnmaximierung. Die gesamte Firmenkultur bei Mercedes spielte dem zu, mit ihrer Verbindung aus schwäbischer Tüftelei, Stolz auf Ingenieurskunst, Markenbewusstsein und Wir-Gefühl. «Das sind Traditionen, auf die die Arbeiter stolz waren», so der spätere IG

Metall-Vorsitzende Franz Steinkühler. «Wer beim Daimler beschäftigt war, der hat quasi viele Jahre so etwas gehabt wie eine Lebensversicherung auf einen sicheren Arbeitsplatz. Das war schon etwas, und dafür haben die Leute auch etwas gegeben. Sie haben sich selbst in diesen Betrieb investiert.» Der gutbezahlte Daimler-Facharbeiter und Häuslebauer galt als Prototyp für die später von linker Seite gescholtene «Arbeiteraristokratie»; bis in die siebziger Jahre hinein (als sich die rebellierende «Plakat-Gruppe» um Willi Hoss formierte) dominierten in den Daimler-Werken handzahme und verlässliche Gewerkschaftsfunktionäre. Formierte Betriebsgemeinschaft, landsmannschaftliche Verankerung und die Geborgenheit in der Stuttgarter Zentrale haben Schleyer sehr gelegen. Er zeigte sich auf Jubiläen und Weihnachtsfeiern, gründete die Betriebssportgruppe SG Stern, «sein innerbetriebliches Hobby», «lief da mit Pulli rum» (Arnd Schleyer) und suchte den Kontakt zu seinen Leuten. Er förderte nach Kräften die Identifikation der Belegschaft mit dem Unternehmen und freute sich aufrichtig, wenn eine Abordnung der SG Stern zu seinem Geburtstag erschien. Arnd Schleyer fasst zusammen: «Daimler war für ihn ein Forum, das ihm alle Möglichkeiten gab, das zu verwirklichen oder anzupacken, was er sich vorstellte. Es gab eine regelrecht synergetische Verbindung zwischen Daimler und meinem Vater.»

Nachhaltig bestimmt, da sind sich damalige Beobachter einig, hat Schleyer die Firmenpolitik mit der innerbetrieblichen Weiterbildung, hier verbindet man seinen Namen noch heute mit dem «Lämmerbuckel». Ursprünglich ein Erholungsheim für «Lehrlinge mit bescheidenen Mitteln», ab 1953 auch für erholungsbedürftige Jubilare, richtete Schleyer auf der Schwäbischen Alb die abgeschiedene Zentrale seines firmeneigenen Bildungswerks ein. «Ich war auf dem Lämmerbuckel», hieß es bald in Verwaltungsgebäuden und Werkshallen, als man den Daimler-Nachwuchs ab 1956 zu Schleyers vierzehntägigem sozialpädagogischen Beisammensein abstellte.

Dies betraf vor allem einen kleinen Kreis «überdurchschnittlich qualifizierter Führungskräfte, die für verantwortungsvollere Aufgaben geeignet erschienen». Die angehenden Abteilungsleiter wurden in das sogenannte «Daimler-Benz Seminar» entsandt, eine von Schleyers ersten Initiativen und bis zum heutigen Tag Kernstück der Führungskräftefortbildung. Ziel der Schulungen war laut Richard Osswalds «Arbeitswelt» außer dem «freien Austausch von Kontakten» mit leitenden Mitarbeitern und Vertretern des öffentlichen Lebens auch eine Auslese von Kandidaten, «die von der inneren Haltung her genügend gefestigt sind, um als eigenständige Persönlichkeit die heutige Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung glaubwürdig zu repräsentieren und in die Zukunft weiterentwickeln zu können». Den *High Potentials* half man so, «an sich selbst und an der konkreten beruflichen

Aufgabe zu wachsen», doch auch einfache Auszubildende wurden auf den Lämmerbuckel geladen. Der Seminarplan eines Lehrgangs für kaufmännische Lehrlinge vom April 1958 spiegelt da Schleyers holistischen Erziehungsansatz einer «Weiterentwicklung der Persönlichkeit». Neben Einführungen in die Daimler-Geschichte, den «Organismus eines Großbetriebs», «Marktwirtschaft» und «Währung» standen Frühsport, «Singen und Spielen», Wanderungen, «Südtirol mit Lichtbildern» und ein ominöser Abendtermin mit dem Titel «Du und die Mädchen» auf dem Programm. Zwischendurch wurde es mehr theoretisch, die Lektionen hießen «Was ist Demokratie?», «Der Kommunismus» oder «Du und die Wiedervereinigung»: auch die weltanschauliche Grundausbildung war inbegriffen. Und mit den Filmabenden «Amerikas Weg zur Freiheit» oder, interessanterweise, «Tanz in die Freiheit. Dresden, Böhmen und Mähren» fand der Schulungstag oft kein Ende. Es wurde gekegelt, manchmal bis zum Morgen diskutiert und getrunken, ganz wie in seiner Corpswelt blühte Schleyer auf. Teilnehmern wie dem späteren Personalvorstand Wolfgang Hirschbrunn blieb Schleyers väterlicher Führungsstil, der sich auch über die gemütlichen Männerrunden in den Nächten auf dem Lämmerbuckel definierte, lange im Gedächtnis:

«Man lernte sich kennen, und das genoß er. Schleyer war damals großer Vorstand und ich Sachbearbeiter, und es war für mich erstaunlich, daß wir auf gleichberechtigter Basis miteinander gesprochen haben. Er ließ mich ausreden. Wenn man mal nicht ganz seiner Meinung war, dann hat er einen gütig angeguckt mit dem Ausdruck: Junger Freund, du wirst schon eines Tages noch auf meine Linie kommen.»

Anders als im öffentlichen Ritual der konfrontativen Tarifrunden trat der Sozialpolitiker Schleyer als Gutmensch auf. Mitarbeitermotivation, menschliche Wärme im eigenen Betrieb und eine sympathische Attitüde lagen ihm offenbar am Herzen. «Er hatte eine starke Wertbindung an den Sozialverband Unternehmen», so Kurt Biedenkopf. «Er hat für seine Leute, wie er auch immer sagte, gestanden. Er war ein Menschenführer.» Schleyers sozialpolitische Leistungen im Konzern führten dazu, dass man ihn im Unternehmerlager bald schmunzelnd einen «progressiven Sozialdemokraten» rief. Daimler-Aufsichtsrat Eberhard von Brauchitsch: «Früh hatten wir uns den heute überall geläufigen Grundsatz zu eigen gemacht: Ein Unternehmen ist nur so gut wie seine Mitarbeiter, die Mitarbeiter sind sein wertvollstes Kapital.» Der «andere» Schleyer vergab Wohnungsbaudarlehen, zahlte Beihilfen und Überbrückungsgelder, gründete die Daimler-Benz-Unterstützungskasse und engagierte sich mit vermögenswirksamen Leistungen. Die Zürcher *Weltwoche* schrieb am 9. Juni 1976: «So war er einer der Motoren, die 1961 das Gesetz für Vermögensbildung in Arbeitnehmerhand vorantrieben und seine Anwendung förderten. Sein Interesse gilt der Ausgestaltung des modernen Arbeitsrechts, das er keineswegs einseitig zugunsten der Arbeitgeber ausgelegt wissen will.» Gemäß Schleyers Vorstellungen eines «sanften»

Kapitalismus gab die Benz AG von 1973 an regelmäßig Belegschaftsaktien zum Vorzugskurs aus. Bei der Beteiligung der Arbeitnehmer am Produktivkapital hielt es der «Volkskapitalist» Schleyer (*Berliner Zeitung*) mit dem Deutsche Bank-Sprecher Hermann Josef Abs, der dieses Konzept Ende der fünfziger Jahre mit aus der Taufe gehoben hatte: «Ein kapitalistisches System, an dem nur einige Dutzend oder 1000 Leute beteiligt sind, wird von der Gesamtbevölkerung nicht verteidigt werden. Es müssen nach meiner Ansicht Millionen und aber Millionen sein.» Bis Ende 1977 hatten rund 31000 Daimler-Mitarbeiter über 77100 Belegschaftsaktien zu einem Vorzugskurs von 262DM erworben.

Personalchef Schleyer bedachte auch die alten Kameraden. Der ehemalige persönliche Adjutant des Reichsstudentenführers, Parteigenosse Kurt Dickerhof, war ihm freundschaftlich verbunden geblieben und schaffte es als «Président du Directoire» 1969 bis an die Spitze von Mercedes Benz France. Dr. Klaus Huegel, Heidelberger Jurist, SS-Mitglied seit 1933, Spezialist für die Schweiz und Italien im Amt VI des Reichssicherheitshauptamts und zuletzt Befehlshaber der Sicherheitspolizei im Großraum Verona wurde Ende der fünfziger Jahre Personalchef bei der Porsche Diesel Motorenbau GmbH in Friedrichshafen. Anschließend leitete er nach Angaben der Schleyer-Söhne Arnd und Jörg das Daimler-Benz Museum in Stuttgart. Und noch einer kam durch Schleyers Vermittlung auf die Daimler-Gehaltsliste. Sein Prager Ziehvater Bernhard Adolf, am 25. Januar 1956 aus der tschechischen Haft in die Bundesrepublik abgeschoben, erhielt seinem Sohn Bernhard Adolf jr. zufolge noch im selben Jahr als freier Mitarbeiter Aufträge von Daimler-Benz. 1959 bis 1962 arbeitete Adolf als Geschäftsführer des Kölner Chemieanlagenbauers Alfons Zieren GmbH; bei seiner Beerdigung im Januar 1977 hielt Schleyer eine Grabrede*.

* Eng befreundet war Schleyer nach 1945 mit Ex-SS-Hauptsturmführer und Ribbentrop-Mitarbeiter Albert Prinzing, der es durch seine Beziehungen zu Schulfreund Ferry Porsche ins Spitzenmanagement des zweiten wesentlichen Stuttgarter Automobilherstellers geschafft hatte. Auch Prinzing diente bei Porsche Diesel Motorenbau (als Geschäftsführer), dann bei der AEG, schließlich wurde er Chef von Osram. «Das war einer seiner besten Freunde», bestätigt Waltrude Schleyer; Sohn Jörg erinnert sich an den Spitznamen «Alberto» für den italienkundigen Prinzing.