

*Annemarie Bauer*

## **Ganz normale Organisationen: Zur Soziologie des Holocaust.**

Eine Rezension

Kühl, Stefan (2014): Ganz normale Organisationen: Zur Soziologie des Holocaust. Berlin: Suhrkamp.

Einbindungen in Organisationen – und ihre möglichen Folgen! Rezension eines Buches, das die „normalen“ Seiten von Organisationen in ihren destruktivsten Auswirkungen zeigt.

„Warum waren während der Zeit des Nationalsozialismus so viel Deutsche bereit, sich an der Vernichtung der europäischen Juden zu beteiligen?“ So der erste Satz im Klappentext eines Buches (2014) von Stefan Kühl, Soziologe an der Universität Bielefeld.

Seine Antwort: Das Funktionieren der Organisationen, die so funktioniert haben, wie alle anderen Organisationen auch!

Was sind - und wie funktionieren alle Organisationen?

Als Supervisoren gehen wir in unserem Denken und Beraten davon aus, dass Organisationen zwischen Personen und Institutionen und Gesellschaft stehen. Wir verstehen sie als die „Hinterbühne“ für das auf der „Vorderbühne“ aufgeführte Stück der Einzelpersonen und Teams, die wir in der Supervision treffen. Diese Hinterbühne ist zunächst wahrnehmbar durch ihre materiellen und dokumentarischen Bestandteile: Häuser, Finanzen, vertragliche Zugehörigkeit...und: wenn es gut läuft: durch Leitbilder, Handlungskonzepte, Kontrollen, Weiterentwicklungs- und Anpassungsveränderungen, Innovationen etc.

Aber auch Organisationen haben ihre „Hinterbühnen“, von denen aus ihre Aufführungen gesteuert werden: Organisationen selbst sind handlungsrelevante und handlungsbeauftragte Bestandteile von Institutionen, mit der Pflicht, deren - sich verändernde - Aufgaben in - sich verändernde - adäquate Formen umzusetzen. Also: Bildung (Institution) braucht

Organisationen: Kitas, Schulen, Universitäten... und ständige Anpassungs- und/oder Veränderungsprozesse, weil sich die Institutionen ändern, und diese ändern sich, weil Gesellschaften nicht statisch bleiben.

Inzwischen haben wir auch gelernt, unter die Oberflächen der Organisationen zu schauen, die „*Unterbühne*“ wahrzunehmen, nachzufragen oder wenigstens darüber nachzudenken, was sie denn hinter den offiziellen Darstellungen und Verlautbarungen sonst noch tun. Wir nennen das das „*Verborgene*“ oder - manchmal - das „*Unbewusste*“ der Organisationen.

Nun hat Stefan Kühl, Soziologe an der Universität Bielefeld, ein Buch vorgelegt, das einen ganz anderen Blick einnimmt: Der Holocaust fand in Organisationen statt. Natürlich fand er auch in der Gesellschaft statt, auch in der Geschichte und aus der Geschichte heraus, vor allem fand er unter Menschen statt, die man später als „*Opfer*“ und als „*Täter*“ bezeichnet - aber er fand auch und entscheidend und getragen in und durch Organisationen statt.

Seine These: „*Ganz normale Organisationen*“ - so heißt sein Buch - haben den Holocaust in seiner Handlungsdynamik gestützt, getragen, durchgesetzt und damit möglich gemacht, und das auch noch mit einer unglaublichen Präzision.

Von daher lohnt es sich, Kühls Argumentation zu folgen und an einer Stelle - nur eine von vielen möglichen - auf Supervision und Organisationsberatung zu übertragen.

Zentrale Merkmale für Organisationen - so Stefan Kühl nach Niklas Luhmann - sind: Mitgliedschaft, Zwecke und Hierarchien.

Mitgliedschaft: Alle Menschen in modernen Gesellschaften haben den Anspruch, zumindest theoretisch - Mitglieder einer Gesellschaft zu sein. Das ist bei Organisationen anders: Ein zentrales Merkmal von ihnen besteht darin, dass sie über den Eintritt und Austritt einer Person entscheiden können. Nicht der Wille der Person zählt, sondern die Organisation hat ihre Auswahl- und Ausgrenzungsmechanismen, warum auch immer sie sich für oder gegen eine Person entscheidet. Mitglieder in einer Organisation haben Regeln der Organisationen zu respektieren (oder so zu tun, also ob...).

Zweck: Moderne Gesellschaften sind im Gegensatz zu früheren Gesellschaften zurückhaltend, übergeordnete Zwecke zu vertreten, wie Religion, Freiheit, Kapitalismus - sie formulieren Werte der Gesellschaft eher vage und legen sich weniger fest.

Organisationen machen das sehr anders: Sie formulieren klare Zwecke: Sie verstehen sich als Dienstleister oder als Anbieter von Waren und Gütern, als Anbieter von Wissen, Gesundheit oder Sinn. Organisationen, die auf die Darstellung von Zwecken verzichten, sind unglaublich und ungreifbar.

Hierarchie: In modernen Gesellschaften, zumindest in demokratischen, verlieren Hierarchien an Bedeutung und auch gewählte, mit Macht ausgestattete Personen haben sich bestimmten Gesetzen und Regeln zu unterwerfen und werden entsprechend kontrolliert - und sogar sanktioniert.

Organisationen aber sind über Hierarchien strukturiert, wenn auch sehr unterschiedlich, in Hierarchien mit vielen Etappen und Stufen oder in eher „*flachen Hierarchien*“. Die Versuche der Rehierarchisierung im Sinne von totalen Hierarchien passen nicht gut in demokratische Gesellschaften, aber hierarchielose Organisationen sind dennoch eher Seltenheit und werden als nicht-funktional angesehen. Man versucht, mit Satzungen, Stellenbeschreibungen, Befugnissen und Begrenzungen diesen Spagat zwischen Hierarchiezwang und Hierarchielosigkeit zu meistern.

Die drei wichtigen Merkmale hängen zusammen: Vereinfacht gesagt wird der Zweck einer Organisation operationalisiert und differenziert, z.B. in Aufgabenfelder, für die dann Mitglieder gesucht und für diese Bereiche in unterschiedlichen hierarchischen Strukturen eingesetzt werden.

Der Kreislauf hat Folgen: Mitglieder werden durch die Organisation sozialisiert und mit der Mitgliedschaft belohnt. Sie arbeiten sich ein, aber nicht nur in die formalen Aufgaben, sondern auch in die Regeln und das Denken der Organisationen. Zugehörigkeit gibt es gutes Gefühl, und für wen das gute Gefühl in ein mulmiges umschlägt und er sich nicht mehr zugehörig fühlt oder als nicht zugehörig betrachtet wird, wird - manchmal schneller oder langsamer ausgegrenzt oder grenzt sich selbst aus. Organisationen handhaben das unterschiedlich: Es gibt Organisationen mit kleineren und mit größeren Freiräumen, mit

Untergruppen, unterschiedlichen Diskussionsräumen, Haltungen, Kulturen, aber alle Organisationen müssen einen gemeinsamen Konsenspunkt haben oder ihn, z.B. durch Veränderungen, erneut finden.

Mitglieder, sowohl gut identifizierte als auch Mitglieder mit inneren Distanzen und kritischem Blick, werden belohnt, ihre Aufgaben zuverlässig und kontrollierbar zu übernehmen:

Das geschieht auf folgenden Wegen: Geld fördert die Bindung an die Organisationen und kann dazu führen, sich trotz innerer Distanz und Kritik an der Organisation weiterhin zu binden. Das aber ist seinerseits an das Florieren der Organisationen gebunden. Statussymbole haben eine ähnliche Wirkung.

Zwang bzw. Androhung von Sanktionen zum Erhalt der Organisation hat eine lange Geschichte, gibt es aber heute auch noch, z.B. bei der Zwangsrekrutierungen zu unattraktiven oder gefährlichen Aufgaben. Der Nachteil ist die mangelnde Folgebereitschaft oder Identifikation: wer freiwillig in eine Organisation geht, kann austreten - oder man muss ihm zum Austreten „anleiten“, wer in die Mitgliedschaft einer Organisation gezwungen ist, kann nicht austreten - nur die Organisation selbst kann das durchsetzen.

Überzeugung oder Identifikation mit dem Zweck der Organisationen: Die Motivation wächst, wenn der Zweck der Organisation mit den Überzeugungen einer Person zusammenhängt. Man kann mit der Organisation besser die eigenen Interessen vertreten und ist sogar dazu bereit, wenn „Geld“ weniger Bedeutung erhält. Doch es gibt ein Paradox: Wenn sich Mitarbeiter mit dem Zweck der Organisation positiv verbunden fühlen, verliert die Organisation selbst an „Elastizität“ (Luhmann, zitiert nach Kühl 2011, S. 41): Ihre Aufgaben werden von den identifizierten Mitgliedern gern intensiv verteidigt und damit kann z.B. ein evtl. notwendiger Wandel verhindert werden.

Attraktive Tätigkeiten binden die Mitglieder, auch in der freiwilligen Mitgliedschaft. Die Organisation kann Geld sparen, wenn die Attraktivität hoch eingeschätzt wird, gleichzeitig bindet die Organisationen sich an die Mitglieder - ähnlich wie bei den „Überzeugungen“.

Kollegialität: Wir können auch von Gruppenprozessen in Organisationen sprechen. Gute Kollegialität kann eine leistungs- oder motivationsförderliche Wirkung, ebenso kann

schlechte Kollegialität eine reduzierende Wirkung haben. Sie kann auch einen kontrollierenden und sogar zwang-ausübenden Teil haben; Kolleg\*innengruppen können sich auch gegen die Organisationen wenden oder erheben, z.B. in informellen Gruppen oder Cliques. Kollegialität kann Produktivität fördern, aber auch dämpfen, commitment fördern oder runterfahren, Fehler und Verfehlungen aufdecken oder verdecken.... Kollegialität ist, wenn auch von sehr vielen intervenierenden Variablen abhängig, ein mächtiges Instrument.

Nun zu Stefan Kühls Studie über die Rolle und Bedeutung der Organisationen im Holocaust!

Die beiden bekannten Studien: Christopher Browning „*Ganz normale Männer*“, (erschienen 1993 auf Deutsch) und Daniel Jonah Goldhagen „*Hitlers willige Vollstrecker*“ (erschienen 1996) haben ein bis dahin vergessenes Zwischenstück bekommen, das für Supervisor\*innen und Organisationsberater\*Innen Bedeutung haben wird:

Beide genannten Autoren haben wie auch Stefan Kühl selber das Hamburger Reserve-Polizeibataillon 101 zum Thema, das seit dem Juli 1942 Massenexekutionen im Generalgouvernement vornahm und dabei mindestens 38.000 Juden ermordete. Stefan Kühl verfolgt aber eine andere Spur als Browning und Goldhagen: die früheren Analysen haben sich mit den Persönlichkeiten der Täter auseinandergesetzt, Kühl lässt sich von der Organisationssoziologie leiten, weil - so seine Begründung - „*mehr als 99 Prozent aller Tötungen von Juden durch Mitglieder staatlicher Gewaltorganisationen durchgeführt wurden*“ (S. 22).

Die Zugehörigkeit zu eben diesem Bataillon war die entscheidende und notwendige Bedingung für die Beteiligung am Massenmord: Es gab Befehle und diese mussten ausgeführt werden. Man musste den Befehlen folgen - und dies sei ein wichtiges Merkmal von Organisationen: Die Folgebereitschaft. Und das geschieht - verkürzt gesagt - durch die Merkmale von allen Organisationen:

Identifikation mit dem Zweck, über Geld und Handlungsattraktivität, über Zwang - und diese Spur nehme ich jetzt auf: Kollegialität. In bestimmten Organisationen gibt es dafür einen anderen Begriff, einen eher männlich konnotierten, aber auch moralisch unterfüt-

terten Begriff: Kameradschaft - ein Begriff, der im Kontext der Polizei und der Wehrmacht - aber auch in zivilen Gesellschaften in bestimmten Organisationstypen, z.B. die Feuerwehr genutzt wird.

Ich kann in dieser Rezension nicht der großen Menge an organisationsanalytischen Überlegungen folgen - das Buch von Stefan Kühl ist äußerst ergiebig und materialreich: Ich will, wie angekündigt, vor allem auf Merkmal organisationsgebundener Merkmale - die „Kollegialität“ bzw. „Kameradschaft“ - fokussieren.

Ich wähle diesen Teil aus, weil Kollegialität und Loyalität in Organisationen ein hohes Gut ist und immer wieder verteidigt, geschützt und (auch moralisch) eingefordert wird.

Ein Beispiel: Eine geschlossene Wohngruppe für geistig behinderte Erwachsene und alte Menschen hat eine Mitarbeiterin entlassen wegen fortgesetzter Gewalt gegen Bewohner, vor allem psychischer Gewalt. Sie wurde fristlos entlassen. In der folgenden Supervisionssitzung war das dann das von Angst überdeckte Thema: Darf man eine Kollegin verpfeifen? Ich habe doch gar nichts gesehen! Darf ich Erzählungen von Kollegen trauen? Kann ich eine Anklage teambezogen überleben? Es war eine schwierige Sitzung, auch weil einige der unqualifizierten MitarbeiterInnen kognitiv relativ einfach sind, zudem einige mit sehr reduzierten Sprachkenntnissen ausgestattet sind.

Das Team hat eine neue Leitung bekommen, nachdem eine Leitung lange da und wahrscheinlich auch an „schwarzer Pädagogik“ beteiligt war. Dann kam eine junge Frau, die die MitarbeiterInnen wohl sehr autoritär behandelt hat - möglicherweise hat sie vieles gesehen und verändern wollen, aber MitarbeiterInnen haben sich gewehrt, was ihr Klientel nicht kann. Die dann neue Leitung hat die Thematik mutig aufgegriffen und damit Angst und Schrecken ausgelöst. Sie hat das Tabu der Kameradschaft, der Loyalität gebrochen und verlangt, dass unangemessenes Verhalten aufgedeckt, besprechbar gemacht und evtl. sanktioniert wird.

Doch weiter zu Stefan Kühl: „Kameradschaft“ (Kühl 2014, S. 147 ff.).

Viele Polizisten des genannten Bataillons erklärten nach dem 2. Weltkrieg, dass sie sich hätten entziehen können und nicht gezwungen waren, an Erschießungen teilzunehmen - trotzdem gab es immer genügend Polizisten, die sich beteiligten. Der genannte Grund war - möglicherweise auch aus verteidigungsstrategischen Gründen - nicht: weil sie von der

NS-Ideologie überzeugt gewesen seien, sondern weil es „*informal(en) Druck der Kameraden*“ (S. 147) gegeben habe. Kühl zitiert die bekannte Studie von Edward Shils und Morris Janowitz, die genau das als ein Hauptergebnis bereits 1948 herausgearbeitet haben. Selbst wenn man die These von der Lüge und der Distanzierung von der NS-Ideologie in Betracht zieht, ist eine wichtige Erkenntnis der Militärsoziologie, dass die Erwartungen an Kameradschaft große Bedeutung haben: Kameradschaft als Sonderform von Kollegialitätsnormen hängen offenbar eng mit Kampfbereitschaft zusammen.

Das Besondere an dieser Kombination liegt darin, dass Kollegialität allein auf der Rolle eines Menschen beruht, Kameradschaft aber darüber hinaus die Person anspricht und einfordert. Die Kameradschaft ist aber nicht nur eine Inkorporierung einer Kameradschaftsideologie (2014, S. 153), sondern ein notwendiges Mittel, die Überlebenschancen der Organisationsmitglieder in lebensbedrohlichen Situationen zu erhöhen. Und es ist noch mehr: Die Erwartungen an funktionierende und selbstverständliche Kameradschaftlichkeit generalisiert sich: sie wird zur Kultur, zu einem Bestandteil der Organisationskultur (S. 151). Organisationskulturen sind seltener durch formale Strukturen durchsetzbar, sehr viel häufiger handelt es sich um „*informale Erwartungen, die die Mitglieder im Schatten der formalen Struktur selbst entwickeln und durchsetzen*“ (S. 151) auf der informellen Ebene.

Im Anhang seines Buches gibt es ein Kapitel „*Zum soziologischen Zugang und zur empirischen Basis*“ (S. 327 - 347). Hier beschreibt Kühl seine Vorgehensweise genauer und skizziert dabei auch die Quellenlage zum Hamburger Reserve-Polizeibataillon 101, ohne freilich auf die Beschränkungen jener Quellengattung hinzuweisen, derer er sich genau wie Browning und Goldhagen, fast ausschließlich bedient: der Ermittlungsverfahren der Hamburger Staatsanwaltschaft gegen die Bataillonsangehörigen in den 1960er- und 1970er-Jahren. Da sich die Geschichtswissenschaft ebenso für diese Zeit interessiert, sei es „*angebracht, auf eine Neuigkeitsdramatisierung bei einer Soziologie des Holocaust [...] zu verzichten*“ (Kühl 2014, S. 329).

Das neue der soziologischen Analyse sei die Suche nach generalisierbaren Erklärungsansätzen und dazu gehöre auch die Einsicht, „*dass beim Holocaust nicht einfach nur Personen mit unterschiedlichen Motiven gehandelt haben, sondern dass diese ... in Organisationen auf eine Weise generalisiert wurden, dass sich Organisationsmitglieder bereit-erklärten, Handlungen durchzuführen, die sie außerhalb der Organisationen nicht durchgeführt hätten*“ (Kühl 2014, S. 330).

Man müsste nicht die Systemtheorie allein befragen, man könnte sich auch mit Parsons, Bourdieu, Giddens und Foucault beschäftigen (S. 330), notwendig aber sei der - so formuliere ich es (AB) - der mehr als psychologische Blick auf die „ganz normalen Männer“ wie auch auf die „ganz normalen Frauen“ (S. 331). Und da steht noch einiges an Forschung offen!

Es handelt es sich bei „Ganz normale Organisationen“ um ein bedeutendes Buch. Es zeigt, dass auch das „Dritte Reich“ eine Gesellschaft war, in der Sozialbeziehungen nicht im luftleeren Raum stattfanden, sondern durch Organisationen gerahmt, stabilisiert und durchsetzbar wurden. Es stellt sich für mich noch die Frage, woher dieses Wissen um die Macht der Organisationen, das ja offenbar ein implizites Wissen ist, ein Wissen aus Erfahrungen, nicht reflektierten Selbstverständlichkeitsvorstellungen, wie Organisationen „gehen“ - kommt und was es mit anderen Kulturen zu tun hat, z.B. mit autoritären Strukturen und Haltungen.

In eigener Sache: Eine kurze Anmerkung zu meinem Fallbeispiel aus der Behinderten-Wohngruppe: es mag als anmaßend bewertet werden können: Holocaust mit dem - trotz allem - behüteten Leben von behinderten Menschen zu vergleichen. Darum geht es mir nicht. Mir geht es darum, dass wir für die systemischen Gefahren von Kollegialität, Kameradschaft, Teamzusammenhalt...sensibilisiert werden.

## Literatur

- Browning, Christopher R. (Erstveröff.1992, auf Deutsch 1994): Ganz normale Männer: Das Reserve-Polizeibataillon 101 und die „Endlösung“ in Polen. Reinbek: Rowohlt.
- Goldhagen, Daniel Jonah (1996): Hitlers willige Vollstrecker. Ganz gewöhnliche Deutsche und der Holocaust. Berlin: Siedler.
- Gruber, Alexander & Kühl, Stefan (2015): Autoritätsakzeptanz und Folgebereitschaft in Organisationen. Zur Beteiligung der Mitglieder des Reserve-Polizeibataillons 101 am Holocaust. In: dies. (Hrsg.): Soziologische Analysen des Holocaust. Jenseits der Debatte über „ganz normale Männer“ und „ganz normale Deutsche“. Wiesbaden: Springer VS, S. 7 - 28.
- Kühl, Stefan (2011): Organisationen. Eine sehr kurze Einführung, Wiesbaden: Springer VS.