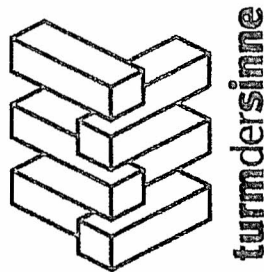


Claudia Gorr  
Michael C. Bauer  
Hrsg.

# Was treibt uns an?

Motivation und Frustration aus Sicht  
der Hirnforschung



 Springer

2018

## Motivationen für das Böse: Warum sich Hunderttausende von Deutschen an der Durchführung des Holocaust beteiligt haben

Stefan Kühl

Angesichts des Grauens des Holocaust ist das Bedürfnis nach einfachen Antworten nachvollziehbar. Es hätte etwas Erleichterndes, wenn man die Ghettoliquidierungen, die Massenerschießungen und die Vergasungen in den Vernichtungslagern dadurch erklären könnte, dass die Täter von Adolf Hitler verführt wurden, dass sie einem besonders brutalen Menschenschlag angehörten oder dass sie sämtlich eliminatorische Antisemiten waren, die aufgrund eines in der deutschen Kultur tief verwurzelten Hasses gegen Juden quasi zwangsläufig zu „Hitlers willigen Vollstreckern“ wurden.

---

S. Kühl (✉)

Universität Bielefeld, Bielefeld, Deutschland  
e-mail: StefanKuehl@metaplan.com

© Springer-Verlag GmbH Deutschland 2018

C. Gorr, M.C. Bauer (Hrsg.), *Was treibt uns an?*,

[https://doi.org/10.1007/978-3-662-54857-8\\_12](https://doi.org/10.1007/978-3-662-54857-8_12)

Aus einer wissenschaftlichen Perspektive stößt eine solche Personalisierung der Verantwortung aber schnell an ihre Grenzen. Zweifellos wurde der Nationalsozialismus von einem großen Teil der deutschen Bevölkerung begrüßt, zweifellos gab es in den Polizeitruppen und den Konzentrationslagern Personen, die ihren Job als Möglichkeit sahen, einen tiefsitzenden Sadismus auszuleben, und zweifellos gab es unter den überzeugten Antisemiten in Deutschland manche, die auch eine „Ausrottung“ der jüdischen Bevölkerung aktiv propagierten. Aber das Überraschende ist, dass an den Massentötungen viele Personen beteiligt waren, an denen vor Beginn des Zweiten Weltkrieges ein solch mörderisches Verhalten oder eine entsprechende Gesinnung nicht beobachtet wurde und nach dem Zweiten Weltkrieg auch nie wieder zur Geltung kam. Wie lässt sich deren Verhalten erklären?

## Die Durchführung des Holocaust mittels staatlicher Gewaltorganisationen

Aus einer soziologischen Perspektive springt bei der Betrachtung des Holocaust ein Aspekt ins Auge: Mehr als 99 % aller Tötungen von Juden wurden durch Mitglieder staatlicher Gewaltorganisationen durchgeführt. Als staatliche Gewaltorganisationen werden Organisationen wie Armeen, Milizen und Polizeien verstanden, die Gewalt androhen und einsetzen, um staatliche Entscheidungsdurchzusetzen. Sie unterscheiden sich von nichtstaatlichen Gewaltorganisationen wie Schlägertrupps, Terrororganisationen oder marodierenden Söldnergruppen dadurch, dass sie ihre Handlungen mit

der Durchsetzung von staatlich legitimierten Ansprüchen begründen können (Vgl. Ausführungen zur autoritätsabhängigen Moral im vorhergehenden Beitrag von PD J. Schälike).

Sicherlich gab es während der NS-Zeit vielfältige, nicht-staatlich organisierte Formen von Gewalt gegen Juden. Man denke nur an die Gewaltakte während der Boykotte von jüdischen Geschäften kurz nach der Machtübernahme der Nationalsozialisten im Jahre 1933, an die Zurschaustellung jüdischer und nichtjüdischer Bürger wegen vermeintlicher „Rassenschande“ und an die Zerstörung von Synagogen, Geschäften und Wohnungen während der Novemberpogrome im Jahr 1938. Die Massensexekutionen von Juden und die Deportationen in die Vernichtungslager aber wurden – und diese Differenz ist zentral – nicht als private Initiative von antisemitischen Interessenorganisationen betrieben. Sie waren vielmehr Teil eines staatlichen Programms zur Vernichtung der europäischen Juden.

Die „ganz normalen Männer“ und die „ganz normalen Frauen“ fingen in dem Moment an, sich an Tötungen von Juden zu beteiligen, als sie als Mitglieder einer staatlichen Organisation aufgefordert wurden, ihren Beitrag zum Vernichtungsprogramm zu liefern. Und fast alle von ihnen hörten damit genau in dem Moment wieder auf, als sie diese Tötungsorganisationen verließen. Jedenfalls setzten – soweit wir wissen – die wenigsten ehemaligen Ordnungspolizisten, SD-Mitarbeiter oder Wehrmachtssoldaten nach ihrem Ausscheiden die Erschießung von religiösen oder ethnischen Minderheiten als Privatinitiative fort.

Der Holocaust lässt sich zwar nicht allein über das Verhalten in Organisationen erklären – dazu spielen die rechtlichen, politischen, wissenschaftlichen oder wirtschaftlichen

Bedingungen eine zu große Rolle –, aber ohne ein grundlegendes Verständnis von Organisationen kann man die Beteiligung der „ganz normalen Männer“, der „ganz normalen Frauen“ am Holocaust nicht verstehen.

## Jenseits des Bildes von Organisationen als Maschinen

Nun ist die pure Erkenntnis, dass der Holocaust ein sich maßgeblich auf staatliche Organisationen stützendes Tötungsprogramm war, alles andere als originell. Schließlich ist auf den ersten Blick klar, dass der überwiegende Teil der Juden nicht im Rahmen von „unorganisierten“ wilden Pogromen getötet wurde, sondern von Mitgliedern staatlicher Gewaltorganisationen im Zuge der Durchsetzung der NS-Politik. Mit Blick auf die organisatorische Rahmung wurde aber bisher mit einem fast karikaturhaften, letztlich auf Max Weber zurückgehenden Verständnis von Organisationen gearbeitet. Beeindruckt von Webers Beschreibung des maschinenartigen „bürokratischen Mechanismus“ mit seiner „Präzision“, „Schnelligkeit“, „Eindeutigkeit“, „Aktenkundigkeit“, „Kontinuierlichkeit“, „Diskretion“, „Einheitlichkeit“, „straffen Unterordnung“, „Ersparnissen an Reibungen“ wird der Holocaust in letzter Konsequenz damit erklärt, dass sich die Nutzung der „bürokratischen Mechanismen“ zur massenweisen Tötung von Personen anbot.

Letztlich wurde bisher mit einem Organisationsverständnis gearbeitet, mit dem schon Hannah Arendt in ihrer Charakterstudie Adolf Eichmanns grandios gescheitert ist. Mit einem an Max Weber angelehnten Organisationsverständnis kann der

Holocaust nur als „bürokratisch geplanter“, „industriell durchgeführter“ „Verwaltungsmassenmord“ verstanden werden. Der Holocaust kommt als eine in „Todesfabriken“ durchgeführte „spurenlose Vernichtung von Menschen in großer Zahl“ daher. Die „Todesfabrik“ erscheint als ein „nahezu reibungslos funktionierender Apparat“, in dem mit „hoher Kapazität und Geschwindigkeit“ Menschen ermordet wurden – und das, obwohl wir schon aus soziologischen Studien über Auto- und Flugzeugfabriken wissen, dass „reibungslos funktionierende Apparate“ eine reine Fiktion des Managements sind. Als Synonym für den Holocaust konnte in dieser Perspektive dann auch nur „Auschwitz“ stehen und eben nicht die häufig improvisierten Massenerschießungen, die teilweise chaotisch ablaufenden Ghettoliquidierungen oder die durch Planungsprobleme gekennzeichneten ersten Massentötungen in den Vernichtungslagern Belzec, Sobibór oder Treblinka.

Mit dieser auf einem simplifizierten Verständnis von Organisationen basierenden Beschreibung handelte sich die Forschung jedoch alle Probleme ein, die schon die an Max Weber orientierte Organisationsforschung gekennzeichnet hatte: Überbetonung der an Zwecken ausgerichteten Rationalität von Organisationen, die Missachtung der Tatsache, dass Organisationen häufig mit sich widersprechenden Zielen ausgestattet sind, die Unterschätzung der Widersprüche in der Orientierung des Handelns von Personen, die Ignorierung der „von unten“ kommenden Initiativekraft oder die Vernachlässigung der Bedeutung der „Unterwachung der Vorgesetzten“, durch die die Untergebenen die Entscheidungen des Spitzenpersonals maßgeblich vorbereiten.

Aus der Perspektive der systemtheoretischen Soziologie wird das Verhalten der Angehörigen der Ordnungs- und

Sicherheitspolizei, der Wehrmacht oder der Waffen-SS dabei nicht – wie noch von Hannah Arendt – einfach nur als Verhalten im Rahmen einer sehr genau spezifizierten formalen Mitgliedschaftsrolle verstanden, sondern es kann vielmehr erklärt werden, weswegen sie die Tötung von Juden initiativ betrieben haben, weswegen sie aktiv an der Verfeinerung zur Deportation und Tötung mitgewirkt haben, weswegen sie Erschießungen häufig auch im Grenzbereich des von der Organisation Geduldeten vorgenommen haben und vielfach auch lustvoll Grausamkeiten begangen haben.

Nicht alle eingesetzten Polizisten mögen sich mit dem Zweck der Vernichtung der europäischen Juden identifiziert haben, aber auch diejenigen, die die antisemitischen Schulungen bloß über sich ergehen ließen, trugen dazu bei, dass die Tötung von Juden als eine polizeiliche Aufgabe betrachtet wurde, die eben zu bewältigen ist. Auch die Polizisten, die erklärten, sich nicht an der Tötung der Juden beteiligen zu können und sich somit den Anforderungen der Zwangsorganisation entzogen, taten dies – durch Verweis auf die eigene Schwäche, auf Krankheit oder auf ihr Gewissen – so, dass das Tötungsprogramm ungestört weiterlaufen konnte. Die Erwartung, sich an den Ghettoräumungen, Deportationen und Erschießungen zu beteiligen, musste häufig nicht über die Hierarchie durchgesetzt werden, sondern war Teil der Erwartungen, die die Kameraden gegenseitig an sich stellten. Diese kameradschaftlichen Erwartungen wurden dadurch gestärkt, dass sich bei den Aktionen Möglichkeiten boten, sich entgegen den Regeln der Organisationen an den Juden zu bereichern. Das hohe Maß an Brutalität, das häufig über das formale Erlaubte und für den Auftrag funktional Notwendige hinausging, erleichterte den Bataillonsangehörigen

die Tötung der Opfer. Es waren also gerade die Abweichungen, die Uminterpretationen und die Initiativkraft der Organisationsmitglieder, die die Durchsetzung des Holocaust ermöglichten.

## Die Bedeutung von Mitgliedschaftsmotivationen

Organisationen – egal ob Polizeien oder Armeen, Unternehmen oder Verwaltungen, Krankenhäuser oder Schulen – setzen unterschiedliche Mittel zur Motivation ihrer Mitglieder ein. Mit Geld können Organisationen selbst für unattraktive Aufgaben Mitglieder rekrutieren, wenn sie nur bereit sind, dafür entsprechend zu bezahlen. Und da der Geldbedarf von Personen „chronisch“ ist, können Mitglieder auf diesem Weg nicht nur zeitlich befristet, sondern dauerhaft gebunden werden. Organisationen bieten ihren Mitgliedern attraktive Zwecke an, was für die Organisation einerseits den Vorteil hat, dass sich Organisationsmitglieder günstig – oder sogar kostenlos – gewinnen lassen und andererseits die Mitglieder auch aufgrund ihrer Identifikation mit den Zwecken ohne hohen Kontrollaufwand zu Leistungen motiviert werden können. Andere Organisationen binden ihre Mitglieder über Handlungsattraktivität. In diesen Fällen stellt die Ausübung der Tätigkeit geradezu das Motiv für die Mitgliedschaft dar, und die Mitglieder sind nicht selten bereit, für die Möglichkeit zur Ausübung dieser Tätigkeit zu bezahlen. Besonders staatliche Gewaltorganisationen stützen sich bei der Bindung ihrer Mitglieder auch auf Zwang und setzen eigene Erzwingungsmittel – etwa eine organisationsinterne Polizei oder

organisationseigene Gefängnisse – ein, um das Verbleiben der Mitglieder in der Organisation sicherzustellen. Aber Zwang reicht in der Regel nicht aus, um auch die Leistungsmotivation von Mitgliedern sicherzustellen. Deswegen spielt Kollegialität als Motivationsmittel in Organisationen eine zentrale Rolle. Häufig werden Aufgaben deswegen bereitwillig erfüllt, weil es sonst die Kollegen machen müssen.

Aus der Sicht der Leitung vieler Organisationen sollten sich deren Mitglieder möglichst aus Personen rekrutieren, die sich mit ihren Zwecken voll identifizieren. In diesem Punkt unterscheidet sich der Wunschtraum der Geschäftsführerin eines heutigen mittelständischen Unternehmens oder des Vorsitzenden einer demokratischen Partei nicht grundlegend von der Vorstellung der Führung der NS-Organisationen. Das Idealbild scheint das einer Organisation zu sein, in der die Motive der Organisationsmitglieder perfekt zu den Zwecken der Organisation passen. Ist eine solche Übereinstimmung zwischen Organisationszwecken und Mitgliedschaftsmotiven gegeben, könne, so die Annahme, die Kontrolle durch die Hierarchie stark reduziert werden, weil man sich auf die Initiativekraft der Mitglieder verlassen könne. Und es bestünde dann zudem die Möglichkeit, bei den Gehältern zu sparen, weil ja die Zwecke der Organisation selbst motivierend wirkten.

Im NS-Staat wurde eine solche vermeintliche Übereinstimmung zwischen Organisationszwecken und Mitgliedschaftsmotivationen geradezu zelebriert. Wenn Hitler die „Geschlossenheit des deutschen Volkskörpers“ propagierte und sich überzeugt zeigte, dass „das deutsche Volk“ in „höchster Entschlossenheit seiner Führung“ folgen werde, unterstellte er, dass die Mitglieder der Organisationen des

NS-Staates sich mit den Zwecken des NS-Staates voll identifizieren würden.

Aber nur die wenigsten Organisationen – und hier stellen die NS-Organisationen keine Ausnahme dar – verlassen sich darauf, dass allein schon der Zweck der Organisation ausreicht, um Mitglieder dazu zu motivieren, alle von der Organisation erwarteten Handlungen auszuführen. Organisationen versuchen deswegen zwar, Mitglieder zu rekrutieren, die sich mit dem Organisationszweck identifizieren, oder wenigstens angeworbene Mitglieder für den Zweck der Organisation zu begeistern, aber in den meisten Fällen werden zusätzliche Mittel eingesetzt, um die Mitglieder zu motivieren: Zwang, Geld, kollegiale Erwartungen oder attraktive Tätigkeiten.

## Die Generalisierung von Mitgliedschaftsmotivationen

Der Trick, den Organisationen anwenden, besteht darin, dass sie Motivationen ihrer Mitglieder generalisieren. Unabhängig davon, welche Motive der Mitglieder für den Eintritt und den Verbleib in der Organisation relevant waren bzw. sind, letztlich stellt die Organisation über die Formalisierung ihrer Mitgliedschaftserwartungen – also das Abhängigmachen des Verbleibens in der Organisation von der Befolgung der formalen Erwartungen – sicher, dass sich Mitglieder mit ganz unterschiedlichen Motiven den Erwartungen der Organisation unterwerfen.

Alle Organisationsmitglieder müssen sich an diesen formalen Erwartungen orientieren – auch diejenigen, die sich hochgradig mit dem übergeordneten Zweck der Organisation



identifizieren und deswegen für die Organisation zum Problem werden können, weil sie zu allzu selbständigen „Übersetzungen“ des Oberzwecks in konkrete Handlungen neigen. So verbot Heinrich Himmler angesichts der Verselbständigung des Terrors gegen die Juden sämtliche Einzelaktionen von SS-Angehörigen gegen Juden „aufs Schärfste“. Er kündigte an, selbst kleinste Zuwiderhandlungen mit dem Ausschluss aus der SS zu ahnden, und betonte, dass die Festlegung der Vorgehensweise zur „Lösung der Judenfrage“ nur der NS-Führung vorbehalten sei und nicht von einzelnen SS-Männern auf eigene Faust betrieben werden dürfe. Und ein begeisterter Soldat, der zu dem Ergebnis gekommen wäre, dass es im Sinne der Wehrmacht sinnvoller sei, statt an der Westfront an der Ostfront zu kämpfen und sich dort zum Einsatz gemeldet hätte, wäre vermutlich wegen Fahnenflucht verurteilt worden.

Über die Generalisierung der Mitgliedschaftsmotive erlangte der NS-Staat eine gewisse Flexibilität in der Personalrekrutierung. Obwohl es im Zuge des Krieges aufgrund der hohen Verluste in den besetzten Gebieten zu einer „Heterogenisierung“ des Personals kam, konnte das Tötungsprogramm trotzdem uneingeschränkt fortgeführt werden. Es machte dafür faktisch keinen Unterschied, ob es durch Mitglieder des Reichssicherheitshauptamtes, der Gestapo, der SS-Division Totenkopf, durch Notdienstverpflichtete, Reservisten der Waffen-SS oder durch Angehörige der Reserve-Polizeibataillone durchgeführt wurde.

Zudem konnte der NS-Staat die eingesetzten Motivationsmittel je nach Lage variieren. Als man sich gegen Ende des

Krieges nicht mehr darauf verlassen konnte, dass die Soldaten und Polizisten aufgrund der Identifikation mit dem NS-Staat oder aufgrund der Loyalität mit den Kameraden schossen, ließ sich durch die Verhängung von drakonischen Strafen immer noch sicherstellen, dass die Personen in den Organisationen verblieben. Der NS-Staat geriet dadurch in gewisse Darstellungsschwierigkeiten, denn die durch die NS-Propaganda gepflegte vermeintliche Identifikation des Volkes mit dem Führer auch in Krisenzeiten ließ sich zunehmend schwer mit der steigenden Zahl von exekutierten Deserteuren in Einklang bringen. Aber letztlich konnte sich der NS-Staat im Großen und Ganzen darauf verlassen, dass seine Programme ausgeführt wurden.

Und erst durch die Generalisierung der Mitgliedschaftsmotive gewannen die NS-Organisationen Elastizität: Sie konnten in gewissen Grenzen ihre Zwecke ändern, ohne sich sofort fragen zu müssen, ob sie für ihre Mitglieder dann noch attraktiv waren. Überspitzt ausgedrückt: Aus der Perspektive der Wehrmacht war es funktional, dass Wehrmachtssoldaten, die vor 1941 mit sowjetischen Soldaten in verschiedenen Feldern bereitwillig kooperierten, nach 1941 umstandslos in einem Krieg gegen den vermeintlichen „russischen Untermenschen“ eingesetzt werden konnten. Es war aus der Perspektive des NS-Staates funktional, dass die Männer und Frauen, die zuerst im Rahmen der „Aktion T4“ für die Tötung von geistig Behinderten und psychisch Kranken zuständig waren nach Abschluss der Aktion problemlos für den Aufbau der Vernichtungslager in Belzéc, Sobibór und Treblinka abgestellt werden konnten.

## Die Zweitrangigkeit der Motivlagen

Es hätte fast schon etwas Beruhigendes, wenn man den Holocaust allein aus einem Motiv heraus erklären könnte – etwa dadurch, dass sich ein Haufen überzeugter Nationalsozialisten zusammengetan hätte, um ihr Programm des „eliminatorischen Antisemitismus“ in die Tat umzusetzen, oder durch eine erfolgreiche „rassistische Indoktrination“ großer Teile der Bevölkerung. Zur Verhinderung weiterer Genozide würde es dann ausreichen, den „rassistischen Haufen“ zu identifizieren und ihn mit politischen Mitteln zu bekämpfen oder der rassistischen Indoktrination mit einer entsprechenden Aufklärungskampagne entgegenzuwirken.

Aus einer soziologischen Perspektive liegt das Beunruhigende am Holocaust darin, dass es bei organisierten Gewaltanwendungen zweitrangig ist, aus welchen Motiven sich Personen an Folterungen, Erschießungen oder Vergasungen beteiligen. Auf Gewaltanwendung spezialisierte Organisationen müssen sich natürlich darauf einstellen, ob ihre Mitglieder sich mit dem Zweck der Tötungen voll identifizieren, ob sie den Zwecken der Organisation eher neutral gegenüberstehen und sich die Beteiligung an von der Organisation als sinnvoll erachteten Handlungen „abkaufen“ oder „abnötigen“ lassen oder ob sie den konkreten Handlungen vielleicht sogar mit Skepsis begegnen. Was am Ende für die Organisation zählt, ist allein, dass die von ihr erwarteten Handlungen ausgeführt werden.