

# Ganz normale Organisationen

## Organisationssoziologische Interpretationen simulierter Brutalitäten

### Ordinary Organizations

### Sociological Reinterpretations of Simulated Brutalities

Stefan Kühl\*

Helmut-Schmidt-Universität, Universität der Bundeswehr Hamburg, Institut für Gesellschaftswissenschaften,  
Holstenhofweg 85, D-22043 Hamburg

**Zusammenfassung:** Dieser Artikel liefert eine Neuinterpretation zentraler sozialpsychologischer Experimente zur Gehorsamsbereitschaft. Durch das Soda-Cracker-Experiment von Frank, das Milgram-Experiment, das Stanford-Prison-Experiment und das Deportationsexperiment wird nicht, wie häufig impliziert, allgemeines Verhalten in der modernen Gesellschaft reproduziert. Vielmehr können, so die These des Artikels, aus den Experimenten nur Rückschlüsse auf das Verhalten in Organisationen gezogen werden. Es lässt sich zeigen, dass durch die Experimente das Aufwerfen der Mitgliedschaftsfrage, die Selbstbindung an eine einmal getroffene Eintrittsentscheidung, das Verhalten innerhalb einer Indifferenzzone und die Resistenz innerhalb von Kontrolllücken abgebildet wurden und so – eher ungewollt denn gewollt – in den Experimenten das Verhalten in „ganz normalen Organisationen“ simuliert wurde.

**Summary:** This article proposes a reinterpretation of important social psychological experiments about obedience. The thesis of this article is that the Soda Cracker Experiment of Frank, the Milgram Experiment, the Stanford Prison Experiment, and the Deportation Experiment do not represent general behavior in modern society. On the contrary, the experiments only allow conclusions about behavior in organizations. It is possible to show that the experiments reproduce – more by chance than on purpose – typical characteristics of organizational behavior: the membership question, the process of the self binding of members, and behavior within a typical zone of indifference.

### 1. Einleitung: Wozu Organisationen fähig sind

Der Schwerpunkt der Organisationssoziologie liegt seit der Ausbildung dieses Forschungszweiges auf alltäglichen Organisationsereignissen. Sie analysiert das alltägliche Entscheidungsverhalten von Führungskräften in öffentlichen Verwaltungen (Koch 1993), arbeitet heraus, wie der „funktionale Dilettantismus“ von Organisationen des Non-Profit-Sektors wirkt (Seibel 1992), bietet Erklärungen dafür

an, weswegen es in Produktionsunternehmen immer wieder zum „erfolgreichen Scheitern“ von Gruppenarbeitskonzepten kommt (Kühl 2002). Oder sie arbeitet heraus, weshalb es für Entwicklungshilfeeinrichtungen funktional ist, sich bei der Abwicklung ihrer Projekte nicht allzu genau über die Details informieren zu lassen (Rottenburg 2002).

Es fällt auf, dass sich die Organisationssoziologie – von sehr wenigen Ausnahmen abgesehen – bisher kaum den Themen gewidmet hat, die aufgrund ihrer Monstrosität als zentrale Brüche in der modernen Gesellschaft interpretiert werden (vgl. auch die Kritik bei Bauman 1989: 8ff.). Wie ist es möglich, dass in der modernen Gesellschaft Ereignisse stattfinden, die dem Selbstverständnis der Modernisierung zutiefst zuwiderlaufen? Welche organisatorischen Entwicklungen, so beispielsweise eine bisher soziologisch kaum behandelte Frage, waren nötig, damit 1915 innerhalb von wenigen Monaten der Genozid an den Armeniern ausgeführt werden konnte (vgl. Dadrian 1995)? Wie lässt sich die Funktionsweise der Gulags soziologisch erklären (vgl. Applebaum 2003)? Welche organisations-

\* Die Thesen dieses Artikels habe ich in Seminaren an der Venice International University, der Universität München, der Universität Hamburg, der Universität der Bundeswehr Hamburg, der Universität Bielefeld und der Universität Kiel vorgestellt. Adrian Itschert, André Kieserling, Barbara Kuchler, Boris Holzer und Veronika Tacke sowie vier Gutachtern der Zeitschrift für Soziologie sei für die teilweise ausführliche Kritik früherer Fassungen dieses Artikels gedankt. Mein ganz besonderer Dank gilt Christoph von Lowtzow, der nicht nur eine frühe Fassung dieses Artikels ausführlich kommentiert hat, sondern mich vor über zwei Jahrzehnten mit den sozialpsychologischen Experimenten zur Gehorsamsbereitschaft vertraut gemacht hat.

soziologischen Erkenntnisse kann man aus den Massenmorden an geistig Behinderten und psychisch Kranken während des Nationalsozialismus ziehen (vgl. Schuhl 1987, Bock 1991)? Wieswegen konnten die Massendeportationen von Juden, Roma und Sinti in die Vernichtungslager in Osteuropa ohne große Proteste abgewickelt werden? Wie konnte die „Ordnung des Terrors“ in den Konzentrationslagern der Nationalsozialisten aufrechterhalten werden (vgl. Sofsky 1997)? Welche organisatorischen Prozesse spielten beim „Krieg ohne Gnade“ zwischen den USA und Japan eine wichtige Rolle (vgl. Dower 1986)? Wie lassen sich das My Lai Massaker oder andere Morde der US-Armee an der Zivilbevölkerung während des Vietnam-Kriegs erklären (vgl. Kelman 1973, Kotek/Rigoulot 2000)?

Im Gegensatz zur Organisationssoziologie – und letztlich der Soziologie insgesamt – hat die experimentelle Sozialpsychologie überraschend wenig Berührungspunkte gegenüber diesen Fragestellungen. Unter kontrollierten Bedingungen werden in der Sozialpsychologie Testpersonen zu Reaktionen verleitet, die aus der Außenperspektive als „moralisch höchstproblematisch“ angesehen werden. Hinter zentralen sozialpsychologischen Experimenten steckt die Frage, ob das Individuum für Verhaltensweisen wie Gewaltbereitschaft oder Brutalität disponiert ist oder ob es durch die Übernahme von Rollen zu einem solchen Verhalten gebracht wird (vgl. Sabin/Silver 1983: 147, Bauman 1989: 153).

Ziel dieses Artikels ist es, zentrale sozialpsychologische Experimente zur Gehorsamsbereitschaft einer organisationssoziologischen Neuinterpretation zu unterziehen.<sup>1</sup> Bei der Interpretation des Soda-Cracker-, des Milgram-, des Stanford-Prison- und des Deportationsexperiments wird, so die Kritik, der für die Interpretation von Laborexperimenten typische Fehler einer Übergeneralisierung der Ergebnisse gemacht: Die Interpretation der Experimentergebnisse wird nicht auf ein spezifiziertes soziales System (zum Beispiel informelle Gruppensituationen) beschränkt, sondern die Aussagen werden für

das Verhalten in der Gesellschaft insgesamt (also in spontanen Interaktionen, in Gruppen, in sozialen Bewegungen, in Organisationen etc.) generalisiert.<sup>2</sup>

Die These dieses Artikels lautet, dass bei diesen vier Experimenten zur Gehorsamsbereitschaft ungewollt das Verhalten in Organisationen simuliert wurde und deswegen aus den Experimenten zwar Rückschlüsse auf das Verhalten von Personen in Organisationen möglich sind, nicht aber auf ihr Verhalten in der modernen Gesellschaft generell. Es liegt in der Natur des Laborexperiments, dass die hier vorgestellte Argumentation zur Reichweite der Experimente zur Gehorsamsbereitschaft (nur) auf Plausibilitäten aufbauen kann.<sup>3</sup> Bei sozialpsychologischen Experimenten in Laboren handelt es sich immer erst einmal „nur“ um eine Interaktion zwischen einem Wissenschaftler und einer oder mehreren Versuchspersonen. Das Verhalten in Experimenten interessiert aber nur insofern – und hier

<sup>2</sup> Vgl. zu typischen Fehlerquellen beim Laborexperiment Kühl 2005. Neben der angeführten Fehlerquelle einer Übergeneralisierung lassen sich weitere typische Fehlerquellen bei Laborexperimenten benennen. Eine Fehlerquelle in der Interpretation von Experimenten betrifft die statistische Validität. Es muss hinterfragt werden, ob die statistischen Prüfverfahren richtig angewandt wurden und ausreichen, um die These zu bestätigen. So lässt sich beim Stanford-Prison-Experiment fragen, ob man aufgrund der nur einmaligen Durchführung des Experiments die Ergebnisse generalisieren darf. Überraschenderweise spielt dieses Experiment trotz des „n = 1“ in der ansonsten auf hohe Fallzahlen fokussierten Sozialpsychologie eine zentrale Rolle und wird deswegen von mir auch in die Argumentation einbezogen. Eine weitere Fehlerquelle betrifft den Zusammenhang zwischen der statistischen Hypothese und der Sachhypothese. Es ist vorstellbar, dass die statistischen Verfahren korrekt angewandt wurden, die bestätigten Hypothesen aber – aufgrund von Fehlern in der Operationalisierung – nicht die Sachhypothesen belegen. Beim Milgram-Experiment oder beim Stanford-Prison-Experiment lässt sich beispielsweise fragen, ob die – hoffentlich – richtig gerechneten statistischen Ergebnisse wirklich ein Indiz für Gehorsamsbereitschaft sind oder ob sie vielleicht eher eine angeborene oder ansozialisierte Brutalitätsbereitschaft widerspiegeln.

<sup>3</sup> Methodisch betrachtet handelt es sich bei den in diesem Artikel angestellten Überlegungen um Ad-hoc-Hypothesen, die aus dem Datenmaterial der vier Experimente gewonnen werden. Im Rahmen der quantitativ orientierten Experimentalforschung ist die Aufstellung von Ad-hoc-Hypothesen ein wichtiger Schritt bei der Interpretation von Experimenten. Die aufgestellten Ad-hoc-Hypothesen können jedoch nicht durch die Ergebnisse der Experimente als bestätigt oder falsifiziert angesehen werden, sondern müssten, wenn man dem Paradigma der Sozialpsychologie folgen wollte, in einem zweiten Schritt durch neue Experimente geprüft werden.

<sup>1</sup> Die soziologische (Re-)Interpretation von sozialpsychologisch angelegten Experimenten mag sowohl für einen Soziologen als auch für einen Psychologen ungewohnt sein. Schon in den siebziger Jahren stellte Johan Goudsblom (1979: 22f.) fest, dass die soziologische Interpretation von Experimenten, die in psychologischen Labors durchgeführt wurde, von der Zukunft lediglich mit Nasenrumpfen zur Kenntnis genommen wird. An dieser Haltung, die sich nur durch die etablierte Arbeitsteilung zwischen Soziologie und Psychologie erklären lässt, hat sich in den letzten dreißig Jahren nichts geändert.

liegt ein Paradox dieser Methodik – als das Verhalten im Experiment für Verhalten außerhalb der experimentellen Situation charakteristisch ist. Und genau diese Verbindung zwischen der sozialen Situation in einem Experiment und den sozialen Situationen außerhalb des Labors kann selbst nicht experimentell belegt werden, sondern lediglich über einen gut begründeten Experimentaufbau oder überzeugende Gründe in der Interpretation des Experiments plausibilisiert werden (Greenwood 1989: 175ff.).

Nachdem im folgenden zweiten Abschnitt Franks Soda-Cracker-Experiment, das Milgram-Experiment, das Stanford-Prison-Experiment und das Deportationsexperiment in aller Kürze vorgestellt werden, werden im dritten Abschnitt die Experimente unter dem Gesichtspunkt der Mitgliedschaft analysiert. Im Mittelpunkt des vierten Abschnitts steht die Frage, wodurch die Bindungsbereitschaft an die Mitgliedschaftserwartungen hergestellt wird. Statt Geldzahlungen scheinen die Selbstbindungen der Mitglieder an einmal getroffene Eintrittsentscheidungen eine zentrale Rolle zu spielen. Im fünften Abschnitt wird herausgearbeitet, weswegen in den Experimenten die Verhaltenserwartungen an die Testpersonen permanent gesteigert werden können. Eine wichtige Rolle nimmt dabei die Indifferenzzone ein, auf die sich die Testpersonen bei der Einwilligung zum Experiment einlassen. Im sechsten Abschnitt wird aufgezeigt, wie die Testpersonen „Kontrolllücken“ nutzen, um sich den Anforderungen wenigstens teilweise zu entziehen. Im siebten Abschnitt werden weitere Forschungsperspektiven herausgearbeitet. Es spricht einiges dafür, dass Organisationen, die auf der Freiwilligkeit von Mitgliedschaften beruhen, in der Formalisierung von Verhaltenserwartungen weiter gehen können als Organisationen, die auf den Mechanismus der Zwangsmemberschaft zurückgreifen.

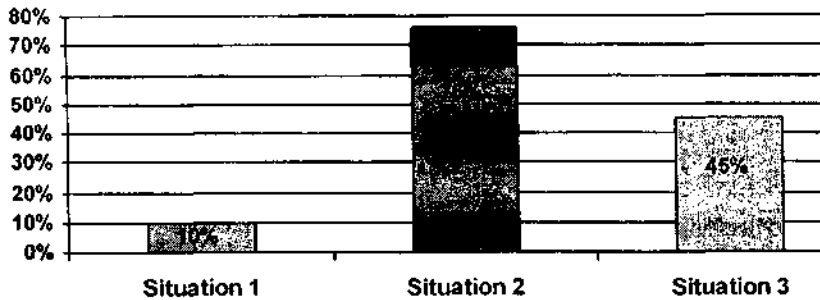
## 2. Sozialpsychologische Experimente zur Gehorsamsbereitschaft: Die mehr oder minder ungewollte Simulation von Verhalten in Organisationen

In der Frühphase der Sozialpsychologie standen, besonders aufgrund der Prägung durch die Arbeiten von Kurt Lewin, Fragen des Anpassungsdrucks im Mittelpunkt. Muzafer Sherif zeigte beispielsweise, wie sich die Einschätzungen von Testpersonen verändern, wenn diese durch andere anwesende Personen beeinflusst werden. In seinem Experiment mussten Testpersonen die Bewegung eines Licht-

punktes in einem dunklen Raum beschreiben. Die Anwesenheit von anderen Personen führte dazu, dass die Testperson häufig nicht mehr den eigenen Einschätzungen folgte, sondern sich vielmehr an spontan etablierten Normen, also den Entscheidungen der anderen anwesenden Personen, orientierte (Sherif 1936: 93f.). Solomon E. Asch zeigte in einem anderen maßgeblich durch Lewin beeinflussten Experiment, wie stark Personen sich dem Druck anderer Personen unterordnen. In seinem Experiment wurden sieben Personen aufgefordert, die Länge dreier Linien einzuschätzen. Sechs der sieben Personen waren Mitglieder des Forschungsteams, die – ohne dass es die siebte Person wusste – lediglich die Rolle von Testpersonen spielten und systematisch falsche Einschätzungen abgaben. Das Ergebnis war, dass unter dem Druck der sechs Personen die eigentliche Testperson den falschen Einschätzungen der anderen Personen folgte (Asch 1951: 177ff., 1955: 31ff.). Inspiriert durch die frühen von Sherif und Asch durchgeführten Experimente entwickelte sich in der Sozialpsychologie ein starkes Interesse für Fragen der Gehorsamsbereitschaft und der Autoritätshörigkeit – ohne dass aber darüber reflektiert wurde, ob durch die neuen Experimente nach wie vor spontane Interaktionen oder vielleicht andere soziale Phänomene simuliert wurden.<sup>4</sup>

Eines der ersten Experimente zur Untersuchung von Gehorsamsbereitschaft war das Soda-Cracker-Experiment des Lewin-Schülers Jerome D. Frank (1944). Die Studie wurde Mitte der dreißiger Jahre durchgeführt, um den Widerstand von Kindern gegen die Nahrungsmittelaufnahme näher zu untersuchen. Im Experiment verlangte der Experimentleiter von erwachsenen Testpersonen, zwölf ungesalzene, wenig schmackhafte Kekse zu essen. Einer ersten Gruppe von Testpersonen wurde mitgeteilt, dass das wissenschaftliche Experiment das Essen von Soda-Crackern nötig mache. Diese Testpersonen aßen die Cracker in der Regel, ohne offene Ablehnung zu zeigen (Situation 1). Einer zweiten Gruppe wurde mitgeteilt, dass es für das Experiment keinen Unterschied mache, ob die Testpersonen die Soda-Cracker essen oder nicht, dass aber der Experimentleiter versuchen werde, die Testpersonen zum Essen dieser Cracker zu bringen. In dieser Gruppe kam es sehr schnell zu verschiedenen Formen des Widerstandes gegen die teilweise gewaltsamen Bestrebun-

<sup>4</sup> Zu Recht wirft Kieserling (1999: 17, auch 343) die Frage auf, ob die frühe experimentelle Kleingruppenforschung wirklich Gruppenprozesse untersucht hat oder nicht vielmehr einmalige Face-to-face-Interaktionen.



**Abb. 1** Anteil der Versuchspersonen, die sich vor dem Verzehr des sechsten Kekses geweigert haben, die Nahrungsaufnahme fortzusetzen, und auch durch direkten Druck nicht dazu zu bewegen waren, den Verzehr fortzusetzen (nach Frank 1944: 28).

gen des Experimentleiters, die Testperson zum Essen zu bekommen (Situation 2). Den Testpersonen der dritten Gruppe wurde diese Information erst mitgeteilt, nachdem sie zusammen mit dem Experimentleiter einen ersten Keks verspeist hatten. In diesem Fall war die typische Reaktion der Testpersonen große Unklarheit darüber, ob sie mit dem Essen des Kekses fortfahren sollten oder nicht (Situation 3).

Inspiziert durch das Soda-Cracker-Experiment führte Stanley Milgram in den frühen sechziger Jahren das wohl bekannteste Experiment zur Autoritätshörigkeit durch.<sup>5</sup> In dem Grundexperiment erklärte ein mit zentralen Insignien der wissenschaftlichen Autorität ausgestatteter Experimentleiter der Testperson, dass diese im Rahmen eines Experiments zur Lernfähigkeit von Schülern die Rolle eines Lehrers zu übernehmen habe. Wenn ein im Nebenraum sitzender Schüler eine falsche Antwort gab, sollte die Testperson diesem Elektroschocks in kontinuierlich zunehmender Stärke verabreichen. Die Testperson wusste nicht, dass der Schüler von einem Mitarbeiter des Forschungsteams gespielt wurde und seine Reaktionen auf die Stromstöße, wie Schmerzensschreie, Proteste und plötzliches Verstummen, lediglich simuliert waren. Sowohl in dem durch Milgram durchgeführten Grundexperiment als auch in Reproduktionen des Experiments durch andere Forscher war ein überwiegender Teil der Testpersonen bereit, Stromschläge von 450 Volt zu verabreichen, Stromstöße also, die beim Schüler extreme Schmerzen hervorgerufen hätten (vgl. Milgram 1963; siehe auch Ancona/Pareyson 1968, 1971/1972, Rosenhan 1969, Edwards et al. 1969, Mantell 1971a, 1971b, Kilham/Mann 1974: 699, Burley/McGuinness 1977, Shanab/Yahya 1978, Miranda et al. 1981, Schurz 1985, Meeus/Raaijmakers 1986).<sup>6</sup>

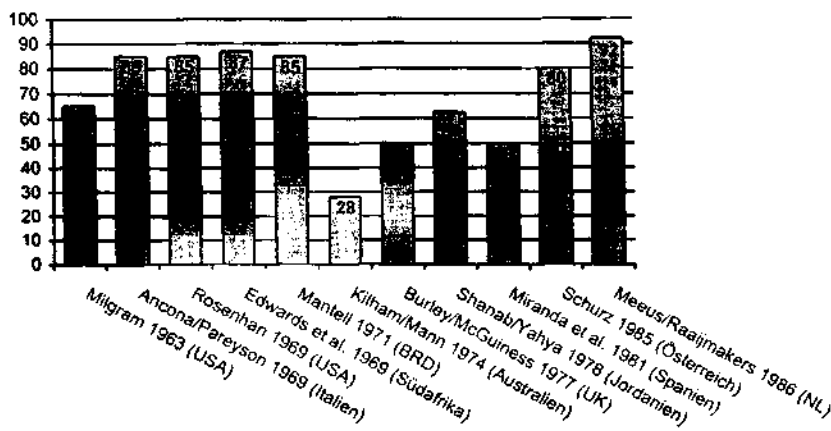
<sup>5</sup> Vgl. für die Referenz zu Franks Experiment Milgram 1963: 372.

<sup>6</sup> Aufgrund eines anderen Experimentaufbaus können die Forschungen von Meeus/Raaijmakers 1986 nur mit Ein-

Das Stanford-Prison-Experiment, das von einer Forschungsgruppe um Philip Zimbardo durchgeführt wurde, erlangte eine ähnliche Prominenz wie das Milgram-Experiment. In diesem Experiment, das lediglich einmal Anfang der siebziger Jahre durchgeführt wurde, teilte der Experimentleiter eine Gruppe von „normalen“ Männern nach dem Zufallsprinzip in eine Gruppe von Gefängniswärtern und eine Gruppe von Gefangenen auf. In einem fiktiven Gefängnis in der Universität von Stanford sollten die beiden Gruppen für einige Tage die Rollen von Gefängniswärtern und Gefangenen spielen. Dafür wurden die Wärter mit Uniformen, Sonnenbrillen, Pfeifen und Knüppeln ausgestattet, während den Gefangenen eine Gefangenenkleidung mit Identifikationsnummern auf der Vorder- und Rückseite angezogen wurde. Das für zwei Wochen geplante Experiment wurde von den Experimentleitern nach sechs Tagen abgebrochen, weil sich bei der Hälfte der Gefangenen starke Anzeichen von Passivität und Depression ausbildeten, während einige Wärtern sadistische Verhaltensweisen entwickelten (vgl. Haney et al. 1973: 69ff.; ferner Zimbardo et al. 1973, Zimbardo et al. 1975).

In der Literatur bisher weitgehend unbeachtet geblieben ist das ursprünglich als Planspiel konzipierte Deportationsexperiment (vgl. Kraus 1987: 50ff.,

schränkung hinzugezogen werden. Es geht in dieser Forschung nicht um die körperliche Bestrafung eines Schülers, sondern um die ungerechtfertigte Ablehnung eines vermeintlichen Bewerbers für eine Arbeitsposition. Die Studie von Kilham und Mann ist nur begrenzt vergleichbar, weil nicht das Baseline-Experiment von Milgram durchgeführt wurde, sondern eine Variation des Experiments, in dem ein Peer die Stromstöße setzt und die Versuchsperson lediglich die Anweisung zum Stromstoß geben muss. Für Jordanien wurde aus Vergleichbarkeitsgründen das Sample mit jungen Erwachsenen und einer Gehorsamkeitsbereitschaft von 62,5% (Shanab/Yahya 1978) herangezogen und nicht die Vorläuferstudie mit Kindern und einer Gehorsamkeitsbereitschaft von 73% (Shanab/Yahya 1977). Die Ergebnisse der Studie über Südafrika (Edwards et al. 1969) konnten nur über die Sekundärliteratur erschlossen werden.



**Abb. 2** Ergebnisse des ursprünglichen Baseline-Experiments von Milgram (1963) und dessen Replikationen: Anteil der Versuchspersonen, die Stromstöße bis zur Obergrenze von 450 Volt versetzten (siehe auch die Übersichten bei Smith/Bond 1993: 20, Blass 2000b: 59, Neubacher 2002: 54). In seinen späteren Studien nutzte Milgram (1974: 56ff.) ein neues Baseline-Experiment (weniger elegantes Gebäude, Erwähnung eines Herzproblems durch den Schüler), das aber ebenfalls bei 65 % der Personen die Bereitschaft erzielt, Stromstöße von 450 Volt zu setzen.

Berg 1988: 121ff.).<sup>7</sup> Dabei handelt es sich um die Simulation einer Deportation von mehreren hunderttausend Gastarbeitern aus dem Osten Deutschlands in ein radioaktiv verseuchtes Gebiet in Süddeutschland. Für diese Massendeportation muss eine Gruppe von Testpersonen nächtliche Transporte durch Deutschland planen, die Bahnwaggons für den Transport einer großen Anzahl von Personen entwickeln und ausstatten, eine möglichst kostengünstige Verpflegung organisieren und die Arbeitsfähigkeit der Personen nach ihrer Ankunft im strahlenverseuchten Gebiet untersuchen. Die Testpersonen nehmen verschiedene Stellen im Rahmen der Operation ein und dürfen nur schriftlich miteinander kommunizieren, die Züge werden im Spiel durch Formulare symbolisiert. Anders als beim

Milgram-Experiment und beim Stanford-Prison-Experiment sind die „Opfer“ des organisatorischen Verhaltens also „virtuell“. Diese Distanz zum Opfer entspricht weitgehend der Situation in den Verwaltungen, die für die Abwicklung der Massendeportationen während des Nationalsozialismus verantwortlich waren.<sup>8</sup> Als Ziel der simulierten Operationen wird den Teilnehmern die offizielle Zweckformulierung eines Bahnunternehmens, also die möglichst effektive Abwicklung von Güter- und Personentransporten, genannt. Dass es sich bei den Transporten um Zwangsdeportationen von Ausländern in ein strahlenverseuchtes Gebiet handelt, kann jeder Stelleninhaber aber aus den mitgelieferten Informationen erschließen. Das Experiment wurde seit den frühen siebziger Jahren mit 350 verschiedenen Gruppen mit durchschnittlich fünfzehn Teilnehmern durchgeführt. Nur in einem einzigen Fall wurde der Widerstand so stark, dass das Spiel von den Teilnehmern selbst abgebrochen wurde. In allen anderen Fällen wurde das Spiel von der Spielleitung beendet, nachdem eine signifikante Anzahl von Zügen unter Beteiligung aller Teilnehmer die Bahnhierarchie durchlaufen hatte und in den strahlenverseuchten Gebieten angekommen war (Kraus 2003: 3).<sup>9</sup>

<sup>7</sup> Auf die methodischen Unterschiede zwischen Experiment, Rollenspiel und Planspiel kann hier nicht im Detail eingegangen werden; siehe Berg 1988: 149f. Unterschiede scheinen aber nicht vorrangig im Aufbau dieser drei Methoden zu liegen, sondern im Erkenntnisinteresse. Während bei Experimenten explizit der wissenschaftliche Erkenntnisgewinn im Mittelpunkt steht, werden Rollen- und Planspiele häufig bei einem vorrangig didaktischen Interesse eingesetzt. Franks Soda-Cracker-Experiment und das Milgram-Experiment ähneln stark dem Idealtyp eines sozialpsychologischen Experiments, beim Deportationsexperiment finden sich viele Elemente des Planspiels. Das Stanford-Prison-Experiment liegt mit seinen starken Rollenspielanteilen zwischen diesen beiden Polen. Wichtig ist sowohl bei Experimenten als auch bei Planspielen, dass das Verhalten nicht mit dem Hinweis „es war doch nur ein Experiment“ oder „es ist doch nur ein Spiel“ gerechtfertigt werden kann. Beim Deportationsexperiment wird dies dadurch sichergestellt, dass die Teilnehmer zu Beginn aufgefordert werden, im Spiel so zu handeln, wie sie glauben, dass sie sich auch in der Realität verhalten würden, und wie sie es verantworten können; vgl. Kraus 1987: 75, Berg 1988: 154.

<sup>8</sup> So unternahm Franz Novak, der Transportoffizier Adolf Eichmanns im Reichssicherheitshauptamt, beispielsweise in der Zeit von 1940 bis zu seiner Versetzung nach Ungarn im März 1944 keine einzige Dienstreise in die eroberten Gebiete im Osten. Es spricht vieles dafür, dass er in der Zeit, in der er für die Zugplanungen der Massendeportationen nach Auschwitz und in die anderen Vernichtungslager verantwortlich war, kein einziges Mal bei einem Transport anwesend war; vgl. Pätzold/Schwartz 1994: 30.

<sup>9</sup> Weil das Deportationsexperiment in der Regel unter Gesichtspunkten der politischen Jugend- und Erwachsenenbildung durchgeführt wurde, wurden die Ergebnisse nie so

Aus soziologischer Perspektive ist die dominierende Interpretation dieser Experimente interessant. Die Forschungen sind für die Sozialpsychologie zentral, weil durch sie experimentell eine Art Durkheimsche Urerkenntnis bewiesen werden konnte, die besagt, dass Verhaltensweisen nicht primär auf Charaktereigenschaften von Personen zurückgeführt werden können, sondern als Ergebnis „situativer Zwänge“ zu verstehen sind (vgl. Milgram 1974: 138; siehe auch Blass 2000a: xiii). Die Experimente zeigten, dass nicht primär ein ansozialisiertes oder gar angeborenes Verhalten der Testpersonen wichtig war, sondern ein den jeweiligen Situationen entsprechendes rollenadäquates Verhalten, das nur wenig nach Alter, Geschlecht, kulturellem Hintergrund und politischer Einstellung variierte.<sup>10</sup>

Besonders die Forschergruppen um Philip Zimbardo und Stanley Milgram tendierten bei der Diskus-

präzise dokumentiert, dass sich Zeitreihen oder Vergleichbarkeiten zwischen Teilnehmergruppen herstellen ließen. Die Spielsitzungen konnten nicht so stark standardisiert werden, dass der Verlauf hätte kontrolliert variiert werden können, um die Auswirkungen von Variablen auf den Spielverlauf zu beobachten. Einzelne Spielverläufe lassen sich noch durch „Archivarbeiten“ rekonstruieren, weil die Dienstwegnachrichten, die Zuglaufzettel und Lebensmittelzettel von diesen Spielen aufbewahrt wurden. Besonders auffällige Spielsituationen wurden mittels Experteninterviews mit den Spielleitern rekonstruiert. Die (bisher nur vorläufige) Auswertung basiert auf insgesamt fünf durchgeführten Deportationsexperimenten. Bei einem Experiment handelt es sich um die sehr gut dokumentierten Ergebnisse eines Experiments aus dem Jahr 1987 (Kraus 1987, Berg 1988). Bei zwei weiteren Experimenten aus den Jahren 2001 und 2002 sind die Zuglaufzettel, die schriftliche Kommunikation und ein Teil der Auswertungsdokumentation erhalten geblieben, so dass es möglich war, den Spielverlauf zu rekonstruieren. Zwei weitere Experimente wurden in Kooperation mit Eric Treske und Ursula Bohn in den Jahren 2000 und 2002 mit zwei unterschiedlichen Studierendengruppen durchgeführt; vgl. Hansjakob 2003, Taffertshofer 2003.

<sup>10</sup> Siehe die Replikationen des Milgram-Experiments durch Shanab/Yahya 1977: 534 (Einfluss Alter, Geschlecht), Mantell 1971a (Einfluss kultureller Hintergrund, politische Einstellung), Schurz 1985 (Einfluss von zwanzig Persönlichkeitsmerkmalen). Insgesamt zeigen verschiedene Follow-Ups zum Milgram-Experiment in Bezug auf die Gehorsamsbereitschaft wenig Variationen nach Geschlecht, Alter, Rasse, Bildung oder politischer Einstellung; siehe aber Sheridan/King 1972: 165f., Kilham/Mann 1974: 700ff. Nur vereinzelt wurden positive Korrelationen von Gehorsamsbereitschaft mit niedriger Ich-Stärke (vgl. Larsen et al. 1976) und der Unfähigkeit sich in andere Personen zu versetzen (vgl. Burley/McGuinness 1977) festgestellt. Sie stellen aber die situationalistische Grundklärung des Experiments nicht in Frage.

sion der Reichweite dieser „Urerkenntnis“ dazu, die Ergebnisse ihrer Experimente als Aussagen über Gehorsamsbereitschaft und Autoritätshörigkeit insgesamt zu generalisieren. Zimbardo nimmt sein Experiment zum Anlass, auf die Wirkung von „Ettkettierungen“ in der modernen Gesellschaft hinzuweisen, und suggeriert, dass aus den Experimenten Erkenntnisse nicht nur über das Verhalten in Gefängnissen, sondern in der modernen Gesellschaft insgesamt gewonnen werden können (vgl. Zimbardo et al. 1975: 280ff.). Milgram erklärt das Verhalten der Versuchspersonen damit, dass sie in seinem Experiment in gesellschaftliche Strukturen wie Wertsysteme und Autoritätsbeziehungen eingebunden sind, aus denen sie nur mit großen Schwierigkeiten aussteigen können. Charakteristisch für den breiten Erklärungsanspruch ist Milgrams Frage, wozu eine Regierung mit all ihrer Autorität und ihrem Prestige fähig ist, wenn bereits ein unbekannter Experimentleiter Erwachsene dazu bringen kann, einen fünfzigjährigen Mann zu unterdrücken und ihm schmerzhaftes Elektroschocks zu versetzen.<sup>11</sup>

Die Methodenkritiker des Milgram-Experiments spürten, dass es Probleme mit der Generalisierung der Erkenntnisse aus den Experimenten gab.<sup>12</sup> So

<sup>11</sup> Vgl. Milgram 1965: 75. Eine typische Verallgemeinerung findet sich bei Kroners (1988: 19) Anwendung auf die Friedensforschung.

<sup>12</sup> Man kann bei jedem Experiment den Vorwurf erheben, dass es nur Ausschnitte der sozialen Wirklichkeit wiedergibt. Aber deswegen, so die methodische Erwiderung, ist es ja „auch nur ein Experiment“ und nicht die „gesellschaftliche Realität“. Die vier hier vorgestellten Experimente unterscheiden sich in Hinblick auf den Grad der „Verfälschung“ der Realität. Gegen die Validität des Deportationsexperiments könnte man vorbringen, dass unter den Rollen- und Planspielbedingungen Verhaltensweisen entstehen können, die in „richtigen Organisationen“ nicht auftreten würden. Dieses Argument wurde auch gegen das Stanford-Prison-Experiment verwendet, weil es nur um die Simulation eines Gefängnisses ging. Auffällig ist jedoch, dass die Verhaltensweisen im Experiment kaum mit dem Spielcharakter begründet wurden (in die Richtung: „Super, endlich kann ich mal Ausländer versuchen spielen.“; „Toll, ich wollte immer schon Gefangene verprügeln.“). Der spielerische Charakter wird erst in der Auswertung hervorgehoben, wenn es um die Rechtfertigung der Verhaltensweisen geht. Milgram umschifft dieses Problem geschickt, indem er durch seinen Experimentaufbau den Testpersonen die Rechtfertigungsmöglichkeit nimmt, dass es sich ja nur um ein Spiel handelt. In der Wahrnehmung der Testperson werden den Schülern ja reale Stromstöße versetzt (siehe die trotzdem erhobene Kritik an der begrenzten Aussagefähigkeit durch Orne/Holland 1968). Interessanterweise setzt genau an diesem Punkt in der So-

behauptete beispielsweise Erich Fromm (1973: 74), dass die Erkenntnisse von Milgram nicht für das „reale Leben“ generalisierbar seien. Die Experimente würden lediglich zeigen, dass in der modernen Gesellschaft Wissenschaft einen so hohen Kredit genieße, dass sich kaum eine Person vorstellen kann, dass im Namen der Wissenschaft „falsch“ gehandelt wird. Genauso wie Abraham sich nicht vorstellen konnte, dass Gott irrite, als er von ihm verlangte, seinen Sohn zu töten, hätten sich die Testpersonen im Milgram-Experiment nicht vorstellen können, dass im Namen der Wissenschaft Unrecht geschehe. Eine ähnliche Auffassung vertritt Steven Patten, der argumentiert, dass in Milgrams Versuchsaufbau die Autorität von Experten lediglich simuliert wurde und es sich deswegen verbiete, Rückschlüsse beispielsweise auf das Verhalten von Eichmann während des Holocaust oder von Calley während des My Lai Massakers in Vietnam zu ziehen (vgl. Patten 1977a: 438f., auch 1977b: 350ff.).<sup>13</sup>

Die These, dass Gehorsamsbereitschaft in den Experimenten mit der Gehorsamsbereitschaft gegenüber wissenschaftlichen Autoritäten zusammenhängt, lässt sich jedoch nur schwer plausibilisieren. Milgram konnte im so genannten Bridgeport-Experiment zeigen, dass die Verlagerung in Gebäude außerhalb der Universität und der Verzicht auf einige Insignien der wissenschaftlichen Autorität die Gehorsamsbereitschaft nicht signifikant reduzierte (Experiment 10; vgl. Milgram 1974: 72ff.).<sup>14</sup> Eines der auffälligsten Phänomene beim Stanford-Prison-Experiment sind die Konflikte, die sich zwischen Wärtern und den mäßigenden wissenschaftlichen Experimentleitern ausbildeten (vgl. Zimbardo et al. 1973: 55ff.). Bei einem Großteil der Deportationsexperimente wurde auf jede Form der Simulation

zialpsychologie die Kritik an der Forschungsethik an. Es sei doch nicht möglich, dass man die Versuchspersonen nicht nur über die eigentlichen Ziele des Versuches täusche, sondern ihnen auch noch vorspiele, sie würden ernsthaft Menschen verletzen; vgl. Baumrind 1964. Die Idee gespielter Experimente („ich erzähle Ihnen jetzt den Aufbau des Milgram-Experiments und bitte Sie dann, sich so zu verhalten, als ob Sie das alles nicht wüssten“) führte verständlicherweise nicht zu den gleichen Ergebnissen wie die ursprünglichen Experimente.

<sup>13</sup> Diese Form der Kritik hat in der Sozialpsychologie Tradition. Experimente, so der generalisierte Verdacht, bilden primär das Verhalten in Experimenten ab und besagen wenig über das Leben außerhalb des Laboratoriums; vgl. Greenwood 1989: 177ff.

<sup>14</sup> Die Einschätzungen von Milgram (1963: 373) sind hier widersprüchlich. In seinem ursprünglichen Artikel deutet er „consequences for performance“ durch die Verlagerung des Experiments nach außerhalb der Universität an.

von wissenschaftlicher Autorität verzichtet, und im Kontext von Lehrerfortbildungen hatte die Experimentleitung eine geringere universitäre Ausbildung als die Testpersonen.

Die Hauptfrage, die durch die verschiedenen sozialpsychologischen Experimente aufgeworfen wird, bleibt also, weswegen Personen bereit sind, Dinge zu tun, die sie unter „normalen“ Umständen niemals tun würden. Weshalb essen Personen zwölf äußerst geschmacklose Soda-Cracker, nur weil ein Experimentleiter dies von ihnen verlangt? Wie lässt sich erklären, dass Personen bereit sind, auf Anweisung einer Autorität Schülern schwerste Stromstöße zu versetzen? Wie kommt es, dass Personen, die sich selbst als Pazifisten bezeichnen, in der Rolle des Gefängniswärters Gefangene stundenlang exerzieren lassen? Wie ist zu erklären, dass sich nach all der Aufklärung über die Grausamkeiten des Holocaust Testpersonen an einer simulierten Deportation von Minderheiten in strahlenverseuchte Gebiete beteiligen?

### 3. Das experimentelle Aufwerfen der Mitgliedschaftsfrage

In der Interpretation besonders des Milgram-Experiments und des Deportationsexperiments gibt es einen, wenn auch schwach ausgeprägten Erklärungsstrang, der auf Webers Bürokratiekonzeption zurückgreift. Die hohe Folgebereitschaft wird mit der Arbeitsteilung zwischen verschiedenen Hierarchiestufen oder der Arbeitsteilung auf der gleichen hierarchischen Ebene erklärt. Stanley Milgram konnte in seinem Experiment „A Peer Administers Shocks“ nachweisen, dass eine weitere Aufspaltung der Aufgabe die Folgebereitschaft auf 93 % erhöhte. Wenn die Testperson nur Zuarbeiten leistet und eine andere Person die Stromstöße setzt, entsteht die größte Gehorsamsbereitschaft aller Experimentvariationen.<sup>15</sup> Perdita Berg erklärt die hohe Folgebereitschaft im Deportationsexperiment mit den „scheinobjektiven, funktionalen Zwängen und Strukturen der bürokratischen Organisation“, in die die Teilnehmer eingegliedert werden. Das Deportationsexperiment lege nahe, dass auch ohne

<sup>15</sup> Vgl. Milgram 1974: 122, Experiment 18; siehe auch den ursprünglichen Antrag Milgrams an die National Science Foundation, Milgram 1962: 22ff. Wesley Kilhan und Leon Mann (1974: 699) stellten in ihrer Experimentserie fest, dass die Gehorsamsbereitschaft höher ist, wenn die Versuchsperson lediglich die Anweisung zum Setzen eines Stromstoßes geben muss, als wenn sie selbst den Knopf für einen Stromstoß drücken muss.



Gruppendruck, ohne massenpsychologische Aufheizung und ohne die Wirkungen persönlicher Autoritätsbeziehungen, alleine aufgrund „situativer Einflüsse und Bedingungen“, dem „Faschismus vergleichbare Vorgänge möglich sind“.<sup>16</sup>

Hier werden offensichtliche Parallelen zu Webers Bürokratiethorie hergestellt (vgl. z.B. Bauman 1989: 160ff.). Bürokratien bestehen nach Max Weber aus einem kontinuierlichen, regelgebundenen Betrieb von Amtsgeschäften, dem Prinzip der Hierarchie, einem Set von Regeln, nach denen verfahren wird, und einer aktenmäßigen Dokumentation der Abläufe und Entscheidungen. Die Mitglieder einer Bürokratie gehorchen folglich nur ihren sachlichen Amtspflichten. Sie haben genau definierte Kompetenzen, sind in eine eindeutige Hierarchie eingebunden und unterliegen einer durch diese Hierarchie kontrollierten Amtsdziplin (vgl. Weber 1976: 548ff.). Weber begreift bürokratische Verwaltungen als Maschinen, die ihre Aufgaben sachlich, präzise und seelenlos erledigen. Die technische Überlegenheit dieses bürokratischen Mechanismus steht dabei für Weber genauso fest wie die technische Überlegenheit der Produktionsmaschine gegenüber der klassischen Handarbeit (vgl. Bardmann 1994: 280).

Aber reicht diese Weberianische Erklärung für die Analyse dieser Experimente aus?

Die Gemeinsamkeit aller vier Experimente ist, dass sie testen, was Personen bereit sind zu tun, um ihren (Selbst-)Ausschluss aus dem Experiment – zu dem sie sich ohne Kenntnisse genauer Details verpflichtet haben – zu verhindern. Die Konzeption des Milgram-Experiments zielt darauf ab zu messen, ob die Testperson bereit ist, ein zentrales Wenn-dann-Programm (Wenn der Schüler einen Fehler macht, dann setze einen um 15 Volt gesteigerten Stromstoß) zu ignorieren, wissend, dass diese eine Verweigerung zu einem sofortigen Ausschluss in Form der Beendigung des Experiments führt. Die Testpersonen werden bei einem Zögern mit den Aufforderungen „Bitte fahren Sie fort“, „Das Experiment verlangt, dass Sie fortfahren“, „Es ist absolut notwendig, dass Sie fortfahren“ und „Sie haben keine Wahl, Sie müssen weitermachen“ in gesteigerter Form darauf hingewiesen, dass eine Weigerung eine Verletzung der Experimentbedingung bedeutet (vgl. Milgram 1963: 372ff.). Beim Deportationsexperiment wird versucht, Personen, die Zweifel am Zweck der Operation anmelden,

durch Verzögerungen, Beschwichtigungen und Zugeständnisse zum Verbleib in der Organisation zu bewegen. Die Frage der Fortsetzung wird also bewusst nicht durch die Experimentleitung aufgeworfen, sondern es wird ausgetestet, ob es zu eigenständigen „Kündigungen“ kommt (vgl. Berg 1988: 236). Dass beim Stanford-Prison-Experiment die Gefangenen nicht selbst über ihren „Austritt“ aus dem Experiment entscheiden können, scheint klar, befinden sie sich doch in einer Publikumsrolle wie sie nur für totale Institutionen wie Gefängnisse, Irrenanstalten oder Wehrpflichtsarmeen typisch sind (vgl. Goffman 1961). Interessanter sind die Beschränkungen für die Wärter. Der Experimentaufbau basiert darauf, dass den Wärtern die Möglichkeit zum Ausstieg möglichst wenig vor Augen geführt wird, damit man die Anpassung ihres Verhaltens an die experimentellen Anforderungen beobachten kann (vgl. Haney et al. 1973: 70ff.).

Über diese für sozialpsychologische Experimente eher untypische Fokussierung auf die Frage von „Weitermachen oder Ausstieg“ wird (wohl eher unbewusst) ein Phänomen simuliert, dass für Organisationen charakteristisch ist: die Mitgliedschaft. Der große Fortschritt der Organisationssoziologie gegenüber der Weberianischen Bürokratiethorie war neben dem Abschied von einer zweckrationalen Konzeption von Organisationen die Einführung des Konzeptes der Mitgliedschaft (vgl. als Überblick zum Abschied von der Zweckrationalität Luhmann 1973; zum Mitgliedschaftsbegriff Luhmann 1964). Schon die frühe Organisationsforschung hatte einen Blick dafür, dass sich Personen in einer spezifischen Organisation ganz anders verhalten als außerhalb der Organisation oder auch nur in einer anderen Organisation. Die liebende und sorgende Familienmutter regiert als Macherin in „ihrem“ Unternehmen mit harter Hand. Der Abteilungsleiter, der in seinem Ministerium für sein autoritäres Verhalten bekannt ist, fällt an der Warteschlange im Supermarkt durch ausgesprochen zuvorkommendes Verhalten gegenüber seinen Mitmenschen auf. Und die anwendungsorientierte Managementforschung arbeitet sich seit Jahrzehnten an der Frage ab, wie man den Fließbandarbeiter, der bei der Leitung seines Fußballvereins und beim Bau seines Hauses beeindruckende Managementqualitäten zeigt, dazu bringen kann, wenigstens ein wenig dieses Know-hows auch bei der Montage eines Kotflügels einzusetzen.

Die Luhmannsche Organisationssoziologie erklärt dieses „komische“ Verhalten mit Erwartungen, die Organisationen an ihre Mitglieder stellen. Der Eintritt in eine Organisation bindet Personen an einen

<sup>16</sup> Vgl. Berg 1988: 330 und 339. Diese Erklärungen weisen Ähnlichkeiten mit Weberianischen Begründungsversuchen für den Holocaust auf; vgl. Bauman 1989: 18.



spezifisch eingeschränkten Möglichkeitsraum des Verhaltens. Die Personen können in einer Organisation nicht das gleiche Verhaltensspektrum ausschöpfen wie in einer Fußgängerzone, auf einem Spielplatz oder in ihrer Familie. Die Verhaltensregulierung basiert auf einer Bedingung, die Ausgangspunkt für alle weiteren Formalisierungen von Verhaltenserwartungen ist. Die Bedingung für die Mitgliedschaft in Organisationen ist die Anerkennung der Erwartungen, die die Organisation an das Verhalten ihrer Mitglieder stellt. Dementsprechend ist eine Nichtanerkennung dieser Verhaltenserwartungen mit einer Mitgliedschaft nicht vereinbar (Luhmann 1964: 54, 2000: 113). Die Organisationen können durch dieses Prinzip von der Frage der individuellen Motivation ihrer Mitglieder abstrahieren. Ob jemand Mitglied in der Organisation geworden ist, weil die Gehaltszahlungen hoch sind, sich Wechselchancen in attraktivere Jobs bieten oder weil man von den Kollegen viel lernen kann, ist für die Organisation zweitrangig. Sie kann davon ausgehen, dass es eine generalisierte Motivation ihrer Mitglieder gibt, den Befehlen, Regeln und Programmen der Organisation zu folgen, und die Mitglieder nicht von der Sinnhaftigkeit jeder einzelnen Vorschrift und Anweisung überzeugt werden müssen (Luhmann 1964: 89ff., 1973: 128ff.).

Das Besondere an der Mitgliedschaftserwartung ist, dass diese bereits dann verletzt ist, wenn man sich als Mitglied einer einzigen Anforderung der Organisation entzieht. Wer „eine Weisung seines Vorgesetzten“ nicht annimmt oder „einer Vorschrift aus Prinzip die Anerkennung verweigert“, rebelliert, so Luhmann (1964: 63), „gegen das System und gegen alle formalen Erwartungen“. Die explizite Aussage eines Sachbearbeiters des Bafög-Amtes gegenüber seiner Chefin, dass er ihr die angeforderte Akte einer Studierenden nicht zu Verfügung stellen wird, löst ja nicht deswegen erhebliche organisatorische Unruhe aus, weil diese eine Akte für die Arbeit des Bafög-Amtes unerlässlich ist, sondern weil die Ablehnung auch nur dieser einen kleinen Anweisung als Rebellion gegen alle formalisierten Erwartungen in der Organisation interpretiert werden muss.

Nur über diese Fokussierung der zentralen Mitgliedschaftsregel auf auch nur *eine* explizite Missachtung können Organisationen eine Generalisierung von formalisierten Verhaltenserwartungen zustande bringen, die in der modernen Gesellschaft sonst kaum noch vorzufinden ist. Bei jeder Kommunikation innerhalb einer Organisation fragt sich ein Mitglied, ob es sich gerade den formalen Erwartungen der Organisation entsprechend verhält oder

nicht und ob es mit einer Ablehnung einer formalen Erwartung die Mitgliedschaft aufs Spiel setzt. Die Frage, die gerade bei problematischen Anforderungen im Raum steht, ist: „Kann ich Mitglied bleiben, wenn ich diese und jene Zumutung offen ablehne?“ (Luhmann 1964: 40).

Um das Argument zuzuspitzen: Erst die Fokussierung aller vier Experimente auf „Weitermachen oder Ausstieg“ bewirkt, dass – wohl eher unbewusst – die zentrale Mitgliedschaftsregel von Organisationen abgebildet wird und das Verhalten der Testpersonen in Experimenten dem Verhalten von Mitgliedern in Organisationen so ähnlich wird.<sup>17</sup> Die Diskussionen zwischen Versuchsleiter und Testperson im Soda-Cracker-Experiment, in dem die Testpersonen versuchen sich den Erwartungen zu entziehen ohne eine offene Verweigerung auszusprechen, kann als eine Auseinandersetzung über die zentrale Mitgliedschaftsregel interpretiert werden. Beim Milgram-Experiment macht der Experimentleiter mit seiner expliziten Aufforderung an die Testperson, mit dem Experiment fortzufahren, diese darauf aufmerksam, dass eine Nichtbeachtung eine Weigerung ist, mit der die Teilnahmebedingung verletzt wird. Der Stress der widerständigen Personen im Deportationsexperiment entsteht dadurch, dass sie sich in ihrer Verweigerungshaltung zwar moralisch im Recht sehen, aber sich durch die „Mitgliedschaftsregel“ an das Experiment gebunden sehen.

Wie kann man erklären, dass Personen bereit sind, sich den Bedingungen in den Experimenten zu unterwerfen?

#### 4. Die Bindungskraft von Organisationsmitgliedschaften: zwischen Anreiztheorie und Selbstbindung

Sowohl in der sich auf Karl Marx berufenden Arbeitssoziologie als auch in der verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie in der Tradition von Chester Barnard wird die zentrale Bedeutung von Geldzahlungen herausgestellt. Geldzahlungen sind, so die auf den ersten Blick wenig überraschende Einsicht, ein effektives Mittel, Personen an eine

<sup>17</sup> Im Umkehrschluss kann man dann auch argumentieren, dass Experimente die ihren Aufbau nicht auf die Frage „Weitermachen oder Ausstieg“ zuspitzen die Mitgliedschaft nur begrenzt simulieren und deswegen Schwierigkeiten haben, Rückschlüsse auf das Verhalten in Organisationen zuzulassen (siehe auch die frühen Versuche von Adams/Rosenbaum 1962 zur Simulierung von Mitgliedschaft).

Organisation zu binden. Anders als Interessensorganisationen, die darauf angewiesen sind, dass sich ihre Mitglieder mit den Zwecken und der Führung der Organisation identifizieren und dass die bereitgestellten Informationen Motivationskraft für die Mitglieder haben, können sich Organisationen, die ihre Mitglieder über Geld binden, Zwecke, Kommunikationen und Führungspersonal leisten, die nicht motivierend auf die Mitglieder wirken (vgl. Luhmann 1964: 89ff.).<sup>18</sup>

Da der Bedarf an Geld „chronisch“ ist, können Mitglieder nicht nur zeitlich befristet, sondern dauerhaft an eine Arbeitsorganisation gebunden werden. Sie können über Geldzahlungen veranlasst werden, den Wechsel von motivierenden Zwecken (Rettung von aidskranken Kindern) zu wenig motivierenden Zwecken (Verkauf von Aids-Medikamenten unter Profit-Gesichtspunkten) zu akzeptieren. Mitglieder können über Geldzahlungen dazu veranlasst werden, auch über längere Zeit demotivierende Informationen, etwa solche über tödliche Nebenwirkungen neu entwickelter Medikamente, zu ertragen. Organisationen ist es ferner möglich, Führungspersonal einzusetzen, das sich zwar als sachkompetent hervortut, gegenüber den Untergebenen aber nicht besonders motivierend wirkt. Da die Folgebereitschaft über Geldzahlungen an die Mitglieder sichergestellt wird, kann die Organisation auf den charismatischen Führer verzichten (Luhmann 1964: 94ff.). Nicht ohne Grund hebt

<sup>18</sup> Die in der Organisationsforschung zentrale Unterscheidung zwischen Arbeits- und Interessensorganisation baut maßgeblich auf dieser Unterscheidung auf. Arbeitsorganisationen wie Unternehmen, Verwaltungen, Universitäten oder Krankenhäuser sind nicht darauf angewiesen, dass die Zwecke, Ziele und Interessen der Mitglieder mit denen der Organisation übereinstimmen. Da diese Organisationen ihre Mitglieder durch Geldzahlungen an sich binden, haben sie die Möglichkeit, sich über die individuellen Motivlagen ihrer Mitglieder weitgehend hinwegzusetzen. Dagegen sind Interessensorganisationen wie Kirchen, Vereine und Parteien „von unten“ konstituiert. Weil sie ihre Mitglieder in der Regel nicht bezahlen, sondern häufig im Gegenteil durch ihre Mitglieder finanziert werden, müssen diese Organisationen ihre Mitglieder über motivkräftige Zwecke mobilisieren. Die Zwecksetzungen der Organisationen müssen mit den Zwecken, Zielen und Interessen der Mitglieder zwar nicht völlig übereinstimmen, aber zumindest kompatibel sein. Schließlich ist der Grund für ein Engagement nicht die monatliche Überweisung, sondern die Überzeugung, dass der eigene Einsatz für Jesus Christus, für (manchmal auch gegen) eine Umgehungsstraße oder für den Sieg des Sozialismus bei den nächsten Wahlen über eine Organisation besser zu bewältigen ist; siehe zur Unterscheidung neuerdings Schimank 2003: 32ff.

Max Weber hervor, dass die Ausbildung der Geldwirtschaft eine wesentliche Voraussetzung für die Ausbildung bürokratischer Verwaltungen war – und man könnte ergänzen – für bürokratisierte Arbeitsorganisationen generell (Weber 1976: 558f.).

Es fällt jedoch auf, wie schwach in den Experimenten die Bindungskraft von Geld ist. Zwar erhalten die Teilnehmer beim Soda-Cracker-Experiment, beim Milgram-Experiment und beim Stanford-Prison-Experiment Vergütungen für ihre Teilnahme, und man könnte aus einer organisationssoziologischen Perspektive hier ein Substitut für Lohnzahlung erkennen, aber die vergleichsweise geringen Summen scheinen nicht der ausschlaggebende Grund für die Gehorsamsbereitschaft zu sein. Die 4 \$ für die einstündige Teilnahme am Milgram-Experiment oder die 15 \$ pro Tag, die beim Stanford-Prison-Experiment bezahlt wurden, waren für die Teilnehmer vermutlich der Anreiz, sich für die Experimente zu melden, können aber das Verbleiben im Experiment nicht erklären. Milgram wiederholte sein Experiment mit Studenten der Yale University, die kein Geld erhielten, und die Ergebnisse gleichen sehr stark den Ergebnissen der Testpersonen, die bezahlt wurden (vgl. Milgram 1963: 377). Die Forschungsgruppe um Philip G. Zimbardo stellte fest, dass die 15 \$ für eine 8-stündige Wachschicht beziehungsweise für 24 Stunden in Gefangenschaft im Verlauf des Experiments immer mehr zu einer Abstraktion wurden, „eine schwache Quelle extrinsischer Rechtfertigung“, die viel weniger verlockend war als die Motivation, die aus der „dynamischen Beziehung zwischen Wärtern und Gefangenen entstand“. So machten die Wärter unbezahlte Überstunden und verlangten nie mehr Geld, selbst als sie bemerkten, wie ermüdend ihre Aufgabe war. Am Ende des Experiments waren alle außer zwei Gefangenen bereit, auf das schon verdiente Geld zu verzichten, wenn sie „zur Bewährung“ freigelassen werden würden (Zimbardo et al. 1975: 276ff.; zitiert nach der deutschen Übersetzung Zimbardo et al. 2002: 75). Die geringe Bindungswirkung von Geld wird beim Deportationsexperiment noch deutlicher. Aufgrund der Integration in schulische oder universitäre Lehrveranstaltungen erhielten die Teilnehmer keine Zahlungen (vgl. Berg 1988: 181ff.).

Wie lässt sich die Rolle von Geldzahlungen an Testpersonen einordnen? Lediglich in Ausnahmesituationen scheinen Akteure ihre Entscheidungen entsprechend der Rational-Choice-Theorie durchzukalkulieren. Diese Form der rationalen Kalkulation tritt auf, wenn man den eigenen Einsatz, den Nutzen, die Nebenfolgen und die möglicherweise verpassten Alternativen bestimmen kann. Die Über-

legung, ob man für eine Million Euro mit einem reichen Mann eine Nacht verbringt oder ob man für die vage Aussicht auf 250 000 Euro und einen Plattenvertrag bereit ist, sich hundert Tage in einen Container sperren zu lassen, könnten klassische Situationen für eine solche rationale Kalkulation sein. Fraglich scheint aber, ob das Versetzen gesundheits-schädigender Stromstöße, das Einprügeln auf Gefangene oder das Töten von Mitgliedern ethnischer oder religiöser Minderheiten als Ergebnis eines rationalen Kosten-Nutzen-Kalküls zu verstehen ist.

Bei den hier geschilderten Experimenten scheinen Geldzahlungen, wie gesagt, nur insofern eine Rolle zu spielen, als sie nötig sind, die Personen zur Entscheidung zu veranlassen, sich dem Experiment auszusetzen. Dabei scheint es sogar zweitrangig zu sein, ob die Bindung über Zahlungen an die Testpersonen oder über Zahlungen der Teilnehmer hergestellt wird. Wenn man sich vor Augen führt, dass die Teilnehmer am Deportationsexperiment eine Aufwandsentschädigung bezahlten, kann man vermuten, dass die „Zahlung durch Teilnehmer“ in Bezug auf die Bindungswirkung ein funktionales Äquivalent zur „Bezahlung von Teilnehmern“ ist.

Ist die Entscheidung zum „Eintritt“ erst einmal getroffen, kann man eine flexible Anpassung des Anspruchsniveaus, der Erwartungshaltung der Testpersonen an die Bedingungen beobachten. Kurt Lewin (1936) hat herausgearbeitet, dass das Anspruchsniveau von Personen nicht nur ausschlaggebend dafür ist, ob sie eine Handlung als Erfolg oder Misserfolg interpretieren, sondern dass sich das Anspruchsniveau selbst mit dem Erfolg oder Misserfolg einer Handlung verändert. Wenn man nicht den erhofften Umsatz von 100 000 Euro im Jahr erzielt, führt das nicht nur dazu, dass man über das Resultat seines Einsatzes enttäuscht ist, sondern man passt – bewusst oder unbewusst – seine Ansprüche an diesen Misserfolg an. Wenn man feststellt, dass man für einen Stundenlohn von 4 \$ Personen elektrische Stromstöße versetzen muss, dann gibt es nicht nur die Möglichkeit, mit Enttäuschung auf diese moralisch belastende Anforderung zu reagieren, sondern auch die Möglichkeit einer Senkung des Anspruchsniveaus.

Welche Erfahrungen für die Bindungswirkung in Organisationen kann man aus den Experimenten ziehen?

Das Besondere an Organisationen in der modernen Gesellschaft ist, dass Personen durch eine *eigene* Entscheidung in ihnen Mitglied werden. Unabhängig davon, ob man durch die eigenen Eltern, durch eine göttliche Berufung oder durch die wirtschaftli-

chen Verhältnisse dazu gedrängt wird – der Eintritt in eine spezifische Organisation ist in der modernen Gesellschaft immer eine Entscheidung des zukünftigen Mitglieds selbst. Es unterschreibt selbst seinen Arbeitsvertrag, spricht selbst sein Gelöbnis zur Treue gegenüber Gott und seiner Kirche und füllt selbst das Überweisungsformular für den Mitgliedschaftsbeitrag für die Arbeiterwohlfahrt aus.

Die Kontingenz der Mitgliedschaftsentscheidung in der modernen Gesellschaft wird auch im Austritt deutlich. Fast alle Organisationen in der modernen Gesellschaft machen ihren Mitgliedern den Austritt leicht. Salopp ausgedrückt: Aus fast jeder Organisation kommt man schneller wieder heraus als aus dem Telefon-Vertrag bei einer Mobilfunkgesellschaft oder dem Kaufvertrag mit einem Buchclub. Selbst die israelische Armee, sicherlich eine der Organisationen mit den rigidesten Maßnahmen zur Verhinderung eines Austritts, verfügt über eine Vielzahl von Tricks und Möglichkeiten, die Mitgliedern einen Austritt ermöglichen.

Die Experimente können als Indiz dafür gedeutet werden, dass genau diese Dispositionsmöglichkeit über die eigenen Mitgliedschaften einen Austritt so schwierig macht (vgl. Indizien bei Milgram 1974: 140ff., Miller 1986: 225f.). Weil der Eintritt nicht erzwungen wird, sondern freiwillig erfolgt, binden sich die Mitglieder an eigene Entscheidungen. Sie „verlieren ihr Gesicht“, wenn sie kurz nach dem Einstieg in eine Organisation wieder aussteigen. Sie produzieren, um einen Gedanken von Erving Goffman zu nutzen, „Verlegenheit“ – nicht nur für sich, sondern auch für das Gegenüber. Goffmans Gedanke ist, dass man in Interaktionen Ansprüche anmeldet, wie man bezüglich seiner Persönlichkeit wahrgenommen werden will, und dass sich die Interaktionspartner an diesen Ansprüchen orientieren, wenn sie an der Aufrechterhaltung der Interaktion interessiert sind. Es wird dann aber auch von den Individuen erwartet, dass sie sich mit einem kohärenten und der Situation entsprechenden „Selbst“ präsentieren. Bilden sich Brüche in der Darstellung aus, dann entsteht Peinlichkeit, die nicht nur für die verlegene Person, sondern für die ganze Interaktion ein Problem darstellt. Deswegen sind die Bemühungen von Interaktionspartnern darauf gerichtet, das Entstehen von Verlegenheit und Peinlichkeit zu vermeiden (vgl. Goffman 1956: 268; auch Silver et al. 1987: 47ff.).

In den Experimenten ist man jedoch gezwungen, seine Kündigung mit einem Verweis auf die Vorkommnisse in den Organisationen zu rechtfertigen. Damit diskreditiert man aber nicht nur die Organisation, sondern auch seine nur kurze Zeit zurücklie-

gende Entscheidung, an dieser teilzunehmen. Jerome D. Frank verweist beispielsweise in der Auswertung seines Experiments darauf, dass der Widerstand der Testpersonen gegen das Essen der Soda-Cracker dadurch unterdrückt wurde, dass sie dieser Aktion freiwillig zugestimmt hatten. Eine von Franks Testpersonen erklärte seine Folgebereitschaft damit, dass er sich bewusst auf ein Experiment eingelassen hatte und deswegen meinte, dem folgen zu müssen, was der Experimentleiter von ihm verlangte (Frank 1944: 37). Milgram verweist auf eine Reihe von Bindungsfaktoren, die die Testpersonen zum Ausführen der Stromstöße gebracht hätten. Dazu gehörten die Bindung an das ursprüngliche „Versprechen“, dem Versuchsleiter zu helfen, und die „Peinlichkeit“ des Ausscheidens (Milgram 1963: 377).

Dieser Gedanke wird noch deutlicher, wenn man sich das Verhalten der Personen ansieht, die ihre „Mitgliedschaft kündigten“ und aus den Experimenten ausstiegen. Interessant am Milgram-Experiment ist ja nicht nur das hohe Maß der Gehorsamsbereitschaft, sondern auch das Verhalten derjenigen Personen, die sich entschlossen, dem Schüler keine Stromstöße mehr zu versetzen. In keinem der dokumentierten Fälle sprangen diese Personen nach Abbruch des Experiments auf und eilten dem vermeintlich verletzten Schüler zur Hilfe. Vielmehr blieben sie in der Regel bedrückt auf ihrem Stuhl sitzen. Beim Stanford-Prison-Experiment schämte sich einer der Wärter, der seinen Job kündigen wollte, nicht nur gegenüber „seinen Kollegen“, sondern auch gegenüber der Experimentleitung. Bei einem der genauer dokumentierten Deportationsexperimente äußerte eine der Personen, die nach langem Zögern „ihren Job“ als Waggonausstatter kündigte, dass sie sich bei der Kündigung schlecht gefühlt habe. Sie habe sich bei der Anmeldung zum Seminar ja eigentlich zur Teilnahme bereit erklärt. In einem anderen Fall folgte die Person, die als einzige ihren Job gekündigt hatte, in der Auswertungsphase einer dreißigminütigen Diskussion, wie man die Transporte noch effizienter hätte gestalten können, und wagte es nicht, ihre Bedenken gegen das Experiment vorzubringen (vgl. Zimbardo 1974: 567, Miller 1986: 252).

Man kann vermuten, dass den Testpersonen der Ausstieg aus Experimenten besonders deswegen so schwer fällt, weil durch den Experimentaufbau eine Vielzahl „gesichtswahrender“ Austrittsbegründungen verbaut wird, die wir aus Organisationen sonst kennen. Man kann nicht auf die plötzliche Versetzung seines Mannes oder seiner Frau hinweisen, die es einem unmöglich macht, an dem Experiment

weiter teilzunehmen. Man kann nicht verkünden, dass man ein finanziell besseres Angebot von einem anderen Experiment bekommen hat. So stecken die Testpersonen in dem Dilemma, entweder ihren Zweifeln an der Richtigkeit ihres Handelns nachzugeben und damit einen Gesichtsverlust zu riskieren oder aber die Verlegenheit in der Interaktion zu verhindern und die Handlungen fortzusetzen.

### 5. Die graduelle Steigerung von Anforderungen innerhalb der Indifferenzzone

Der Aufbau der meisten Experimente zur Gehorsamsbereitschaft ist durch eine graduelle Steigerung der Anforderungen an die Testpersonen gekennzeichnet. Beim Soda-Cracker-Experiment interessiert, beim wievielten Keks die Testperson anfängt, die Nahrungsaufnahme zu verweigern (vgl. Frank 1944: 48ff.). Beim Milgram-Experiment werden die Stromstöße kontinuierlich gesteigert, und die gesamte Experimentapparatur zielt darauf ab zu messen, bis zu welcher Stärke Stromstöße gegeben werden (vgl. Milgram 1963: 376). Beim Deportationsexperiment steht die Frage im Mittelpunkt, ob bei der Mitteilung zusätzlicher Informationen oder bei Verschärfung der Anforderungen Widerstand entsteht. Wann, so die Frage im Deportationsexperiment, ziehen die Teilnehmer Konsequenzen und tragen das Risiko ihrer Entlassung: Wenn sie erfahren, dass nicht 50, sondern 150 Personen pro Waggon umgesiedelt werden? Wenn ihnen mitgeteilt wird, dass während der Transporte Menschen zu Schaden kommen? Wenn sie nebenbei aus der Zeitung erfahren, dass der Zielort mit hoher Wahrscheinlichkeit radioaktiv verseucht ist, die Umsiedler also in den Tod geschickt werden (vgl. Kraus 2003; siehe auch Kraus 1987: 80, Berg 1988: 199)? Besonders bei der Auswertung des Milgram-Experiments wurde darauf verwiesen, dass die Folgebereitschaft mit der graduellen Steigerung der Anforderungen zu tun hat. Die Bestrafung des Schülers beginnt mit dem harmlosen Stromstoß von 15 Volt, und jeder weitere Stromstoß bedeutet immer nur eine relativ geringe Verschärfung gegenüber dem unmittelbar vorhergehenden Stromstoß (vgl. Gilbert 1981: 691ff.). Angesichts der nur graduellen Steigerung fragt man sich, wann der Moment erreicht ist, in dem man aussteigen sollte. Wenn die ersten Proteste der Testperson erklingen? Oder wenn die Proteste der Testperson bei immer höher werdenden Stromstößen plötzlich verstummen? John Sabini und Maury Silver verweisen darauf, dass die Schwierigkeit für die Testperson da-

durch entsteht, dass sie bei einem Ausstieg sich selbst (und der Experimentleitung) gegenüber rechtfertigen muss, weswegen sie bereit war, den nur geringfügig niedrigeren Stromstoß zu versetzen. In diesem Selbstdarstellungsdilemma scheinen viele Testpersonen bereit zu sein, weitere Stromstöße zu versetzen, weil sie dadurch das Problem vermeiden, ihre vorige Handlung rechtfertigen zu müssen (vgl. Sabini/Silver 1980; siehe auch Kelman 1973: 44ff., Gilbert 1981: 691f., Baumann 1989: 157, Neubacher 2002: 57).<sup>19</sup>

In der Sozialpsychologie wird das Phänomen als Foot-in-the-Door-Prinzip bezeichnet. Die These der Sozialpsychologen Jonathan L. Freedman und Scott C. Fraser ist simpel: Einer Person, die sich zu einer wenig fordernden und anspruchsvollen Handlung bereit erklärt, fällt es schwer, sich den wachsenden Anforderungen eines Kommunikationspartners zu widersetzen. Für jemanden, der sich beispielsweise dazu bereit erklärt, eine Petition für Vorsicht im Straßenverkehr zu unterschreiben, ist es schwer, sich dem Wunsch zu widersetzen, ein großes Schild gegen zu schnelles Fahren in seinem Vorgarten aufzustellen – jedenfalls schwerer als für eine Person, die nicht bereit ist, ihre Unterschrift für die Petition zu geben (vgl. Freedman/Fraser 1966: 200). Wenn man sich von einem männlichen oder weiblichen Wesen erst einmal zu einem „Date“ hat breitschlagen lassen, dann fällt es schwer, sich dem Abschiedskuss an der Türschwelle oder noch weiter gehenden Zärtlichkeiten zu verweigern. Aufgrund dieses Foot-in-the-Door-Prinzips lautet die erste Frage, die Wahlforscher den Wählern beim Verlassen der Wahlbüros stellen, auch nicht „Was haben Sie gewählt?“, sondern „Haben Sie gewählt?“ – eine Frage, die den sozialpsychologisch ungeschulten Wähler erst einmal angesichts der Dummheit dieser Frage verstummen lassen müsste. Schließlich gibt es ja kaum einen anderen Grund für einen Erwachsenen, sich an einem Sonntag in einer umfunktionierten Grundschule einzufinden.<sup>20</sup>

<sup>19</sup> In einer Zweitauswertung der Tonbandmitschnitte aus Milgrams Bridgeport-Experiment konnten Rochat, Maggioni und Modigliani (2000) zeigen, dass Probanden, die in der Frühphase des Experiments ihre Bedenken äußerten, mit größerer Wahrscheinlichkeit ausstiegen als Probanden, die keine Zweifel anmeldeten. Von 21 Personen, die sich schließlich widersetzen, widersprachen 57,1 % dem Versuchsleiter bereits vor oder beim 150-Volt-Level; von den 19 Gehorsamen hatte bis zum 150-Volt-Level keiner widersprochen; vgl. auch Neubacher 2002: 57.

<sup>20</sup> Den Hinweis auf das Wahlbeispiel verdanke ich André Kieserling. Für die Gesellschaftsebene gibt es Möglich-

Aus organisationssoziologischer Sicht lässt sich dieses für soziale Systeme generalisierbare Phänomen noch weiter spezifizieren. Alle hier vorgestellten Experimente machen sich eine zentrale Erwartung zunutze, die Organisationen an ihre Mitglieder richten können: Die Folgebereitschaft innerhalb einer nicht näher spezifizierten Indifferenzzone. Mitgliedschaften legen, so bereits die Beobachtung von Chester Barnard, immer nur einen Rahmenkontrakt zwischen der Organisation und dem Mitglied fest. Es wird der Zeitraum festgelegt, in dem man sich den Organisationsregeln zu beugen hat, es werden die Grenzen der Autoritätsunterwerfung betont, und es wird festgelegt, welche Leistungen das Mitglied für seine Unterwerfungsbereitschaft erhält. Aber welche Leistungen ein Mitglied für die Organisation im Einzelnen zu erbringen hat, wird nicht weiter spezifiziert. Jedes Organisationsmitglied stellt mit dem Eintritt in die Organisation eine Art „Blankoscheck“ aus. Bei Organisationsmitgliedern entsteht eine folgenreiche „Indifferenzzone“, innerhalb derer sie zu den Befehlen, Aufforderungen, Anweisungen und Vorgaben der Vorgesetzten nicht Nein sagen können (Barnard 1938: 161ff.).<sup>21</sup>

Die Funktionalität für Organisationen liegt auf der Hand: Die Mitglieder geloben eine Art begrenzten Generalgehorsam gegenüber zunächst nicht weiter spezifizierten Weisungen. So ermöglichen sie es dem Management, die Organisation schnell und ohne umständliche interne Aushandlungsprozesse an veränderte Anforderungen anzupassen. Erst diese Dispositionsfreiheit macht es Organisationen möglich, in einer sich wandelnden Umwelt ihren Bestand zu sichern. Das Überleben in problematischen Umwelten setzt voraus, so der Gedanke von Luhmann (1964: 94), dass „Entscheidungen unbestimmten Inhaltes vertagt und trotzdem gesichert werden“. Ein Mitglied erträgt innerhalb der Indifferenzzone ein hohes Maß an Veränderungen, Ent-

keiten, die von Historikern aufgestellte These einer schrittweisen Gewöhnung der Bevölkerung an den nationalsozialistischen Repressionsapparat mit dem Foot-in-the-Door-Phänomen in Verbindung zu bringen; vgl. den Überblick bei Lang 1990: 8ff., Trommler 1992: 92ff.

<sup>21</sup> Mit Gregory Bateson lässt sich der Begriff der Indifferenz genauer bestimmen. Indifferenz lässt sich als die andere Seite von Differenz verstehen. Indifferenz verweist also darauf, dass eine organisatorische Erwartung für das Mitglied keine Differenz (keinen Unterschied) macht. Organisationen erzeugen eine Indifferenz, die ein Nein auch dort unwahrscheinlich werden lässt, wo man es anderenfalls vielleicht erwarten würde. Veronika Tacke sei für den Hinweis auf die Spezifikation der Indifferenzzone gedankt.

täuschungen und Belastungen, bevor es sich zum Austritt aus einer Organisation entschließt.

Genau dieser Effekt von Indifferenzonen wird, so die These, in den Experimenten (ungewollt) genutzt. Die Testpersonen erhalten bei ihrer „Bewerbung“ lediglich rudimentäre Informationen. In der Suchanzeige des Milgram-Experiments wird beispielsweise nur mitgeteilt, dass es um die einstündige Teilnahme an einem Experiment zur Gedächtnisleistung geht (vgl. Miller 1986: 39). Beim Stanford-Prison-Experiment erfahren die Teilnehmer lediglich, dass es sich um eine psychologische Studie über das Leben in Gefängnissen handelt (vgl. Zimbardo et al. 1973: 36). Beim Deportationsexperiment wird zu Anfang nur erklärt, dass es um die Simulation von Transporten im Rahmen eines Bahnunternehmens geht (vgl. Kraus 1987: 74ff.). Mit der Bereitschaft, sich auf das Experiment einzulassen, erklären sich die Teilnehmer zur Folgebereitschaft innerhalb der Indifferenzzone bereit.

Aber was genau gehört in eine Indifferenzzone, die man als Mitglied akzeptieren muss? Es herrscht in Organisationen in der Regel Einverständnis darüber, welche Handlungen von einem Mitglied auf alle Fälle erwartet werden können und welche auf gar keinen Fall. Dazwischen liegt aber ein großer Graubereich, der immer wieder neu austariert wird. Vom Filialleiter eines Drogeriemarktes wird erwartet, dass er im Notfall an der Kasse einspringt. Genauso klar ist auch, dass er gegenüber dem Regionalleiter keine allgemeinen Assistenzaufgaben zu übernehmen hat. Aber gehört auch die gewaltsame Festnahme eines Ladendiebes in die Indifferenzzone, die er akzeptieren muss? Von einer Professorin der Fakultät für Chemie wird das Betreuen, Korrigieren und Benoten von Diplomarbeiten Studierender ihres Fachgebiets erwartet. Genauso klar ist, dass sie Arbeiten aus den Gesellschaftswissenschaften nicht begutachten muss. Aber wie sieht es mit der Erwartung von Studierenden anderer Studienschwerpunkte aus, die eine intensive Zweitbetreuung möchten? Gehört dies in ihre Indifferenzzone?

Hier deutet sich an, wie sich die graduellen Steigerungen von Anforderungen innerhalb und außerhalb von Organisationen unterscheiden. Bei Interaktionen außerhalb von Organisationen kann sich die Testperson den Anforderungen auf vielfache Art und Weise entziehen – sie hat lediglich mit Selbstdarstellungsproblemen in der konkreten Interaktion beispielsweise mit dem Bürgerinitiativler, dem werbenden Verehrer oder dem Wahlforscher zu kämpfen. Bei Prozessen innerhalb der Organisation hängt die gesamte Mitgliedschaft an der Frage nach der Unterwerfungsbereitschaft un-

ter die formalisierten Erwartungen der Organisation.

## 6. Resistenz gegen Autoritäten: Das Kontrollproblem in Organisationen

Aus dieser Perspektive können nun Aktionen verdeckter Resistenz in den Experimenten erklärt werden. Bereits in der Organisationssoziologie in der Tradition von Herbert Simon wurde darauf aufmerksam gemacht, dass nicht jeder Schritt kontrolliert werden kann. Die Indifferenzzone, so die Argumentation, bringt für die Organisation zwar Flexibilitätsvorteile mit sich, durch die nur wagen Definition der Aufgaben des Organisationsmitglieds entsteht jedoch ein Kontrollproblem (vgl. Schimank 1986: 73f.). Ähnlich strukturiert ist auch die Idee des Transformationsproblems in der marxistischen Industriesoziologie. Hier ist der Grundgedanke, dass durch den Arbeitsvertrag zwar die Leistungen des Kapitalisten, also die Lohnzahlung, genau spezifiziert ist, die Gegenleistungen der Arbeiter jedoch nicht genau festgelegt sind. Der Einkauf von Arbeitskraft durch den Kapitalisten – die formelle Subsumtion des Arbeiters – sei, so das auf Marx (etwa 1962: 532f.) aufbauende Argument, nicht gleichbedeutend mit der realen Nutzung der Arbeitskraft durch das Kapital – die reelle Subsumtion. An dieser Stelle setze ein alltäglicher Kampf um die Ausschöpfung des Arbeitspotenzials ein. Auch die Principal-Agent-Theory behandelt letztlich das gleiche Problem. Der Agent vollbringt bestimmte Leistungen für einen Prinzipal und tendiert aus eigener Nutzenorientierung dazu, die Belohnungen des Prinzipals durch möglichst geringe Leistungserbringung zu erzielen. Der Prinzipal kann auf diese Leistungszurückhaltung häufig nicht reagieren, weil er verschiedene Agenten gleichzeitig im Auge behalten muss, häufig nicht über die notwendigen Fachkenntnisse verfügt, um die Leistungserbringung des Agenten überprüfen zu können, und weil ihm auch nicht immer Sanktionsmöglichkeiten gegenüber dem Agenten zur Verfügung stehen (vgl. Moe 1984).

In den Experimenten wird – eher ungewollt denn gewollt – dieses Kontrollproblem nachgebildet. Beim Soda-Cracker-Experiment besteht die Strategie der Testpersonen im ersten Versuchsaufbau darin, den Verzehr so weit es geht in die Länge zu ziehen und den Experimentleiter durch Gespräche von der Durchsetzung des Keksverzehrs abzulenken (Frank 1944: 58ff.). Beim Deportationsexperiment zögern die Personen, die den Zweck des Experi-

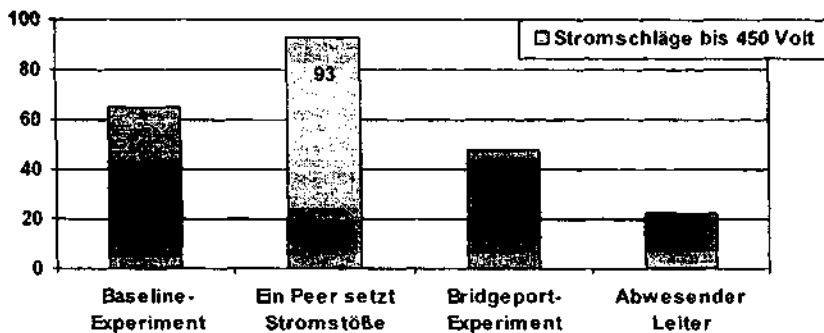


Abb. 3 Vergleich zwischen dem Baseline-Experiment, dem Experiment, in dem die Testperson lediglich die Anweisung zum Setzen der Stromstöße gibt, dem Bridgeport-Experiment und dem Experiment mit einem abwesenden Leiter (vgl. Milgram 1974: 56ff., 62ff.). Gemessen wird die Prozentzahl der Personen, die bereit ist, den höchsten Stromschlag von 450 Volt zu setzen.

ments erkannt haben, ihren Austritt relativ lange Zeit hinaus. Sie feilschen um eine Reduzierung der Belegungsquote für die Waggonen mit der Begründung, die Umsiedler seien „keine Sklaven“ und es gehe darum, ihre Arbeitsfähigkeit zu erhalten (Berg 1988: 236ff., 258). Die einfachere Strategie scheint zu sein, die eigenen Arbeitsleistungen zu reduzieren, anstatt den Austritt aus der Organisation zu erklären. In einer der interessantesten Variationen des Milgram-Experiments verließ der Experimentleiter den Raum und gab seine Anweisungen per Telefon. Der Anteil der Testpersonen, die bis zum höchsten Stromstoß von 450 Volt gingen, sank auf unter ein Viertel. Viele Testpersonen meldeten den geforderten Stromstoß an den Experimentleiter, gaben in Wirklichkeit aber einen deutlich niedrigeren oder gar keinen Stromstoß ab (vgl. Milgram 1974: 62, Miller 1986: 48; siehe auch die Ergebnisse eines ähnlichen Experiments von Meeus/Raaijmakers 1986: 317).

Dieses Verhalten als Widerstand zu bezeichnen, scheint übertrieben. Martin Broszat hat in seinen Studien über den Nationalsozialismus den Begriff Resistenz vorgeschlagen, um Verhaltensweisen zu charakterisieren, die unterhalb der Schwelle eines direkten Widerstandes liegen. Broszat wollte mit diesem Begriffsvorschlag darauf hinweisen, dass es bei Aktionen wie der Beibehaltung des Kruzifixes in den Schulen, der Vermeidung des Hitlergrüßes oder dem Hören von ausländischen Rundfunksendern nicht darum ging, das System grundlegend in Frage zu stellen. Vielmehr ging es darum, die durch die Nationalsozialisten gelassenen Handlungsspielräume dafür zu nutzen, sich den Anforderungen des Regimes punktuell zu entziehen (vgl. Broszat 1981; siehe auch Hirschman 1970: 23ff.).

Die Grenze zwischen Resistenz und Widerstand lässt sich für Organisationen konkretisieren. Verstöße gehören in Organisationen zum Alltag. Man kann Fehler machen, Anweisungen unterlaufen, sein Arbeitspensum verzögern und seine Unzufrie-

denheit mit den Anweisungen seines Chefs zum Ausdruck bringen. Als Organisationsmitglied ist man sich bewusst, dass diese Verstöße zwar teilweise geduldet werden, nicht aber als prinzipielle Verweigerung gegen eine Anweisung oder eine Vorschrift verstanden werden dürfen. Erst wenn ein Mitglied auf einen Verstoß hingewiesen wird und es auf seinem Verhalten beharrt, greift die Regel, dass die Verweigerung, einer Anweisung eines Vorgesetzten oder einer einzigen Vorschrift Folge zu leisten, eine Rebellion gegen die Organisation mit ihren formalen Erwartungen als Ganze ist (vgl. Luhmann 1964: 63). Das Beharren auf einem Verstoß hat deswegen in der Regel die Beendigung der Mitgliedschaft oder die Veränderung der Regeln zur Folge.

Wird dagegen das von den formalen Erwartungen abweichende Verhalten als Versehen, Missgeschick, Missverständnis, Unaufmerksamkeit oder einmalige Schwäche dargestellt, kann dies ohne große Probleme mit der zentralen Mitgliedschaftsregel vereinbart werden. Ein von den Formalerwartungen abweichendes Verhalten wird als Fehler markiert und ist, wenn diese Markierung vom betroffenen Organisationsmitglied übernommen wird, keine Bedrohung mehr für die Formalisierungsversuche der Organisation als Ganze. Die Organisation hat nach dem Eingeständnis eines Fehlers die Möglichkeit, verstärkt auf die Einhaltung der Regel zu achten, das Organisationsmitglied dieser Verhaltenserwartung nicht mehr auszusetzen oder sogar weitere Verfehlungen zu übersehen (vgl. Woodard 1944: 333f., Luhmann 1964: 256f.).

In den Experimenten wurde das Ausnutzen der Kontrolllücken nicht systematisch untersucht. Die Testfrage für die Unterscheidung von Resistenz und Widerstand wäre, wie eine Person reagiert, wenn sie auf ihr von den Regeln abweichendes Verhalten hingewiesen wird. Wie reagieren die Personen in Franks Soda-Cracker-Experiment auf den Hinweis, dass sie den Keks bitte schneller zu essen haben?



Wie reagieren die Testpersonen im Milgram-Experiment, wenn der Experimentleiter wieder in den Raum zurückgekehrt? Setzen sie ihre Schummeleien fort, setzen sie die erwarteten Stromschläge oder steigen sie aus dem Experiment aus? Wie reagieren die ihre Arbeit verzögernden Testpersonen im Deportationsexperiment, wenn sie von ihren Vorgesetzten dazu aufgefordert werden, wenigstens einen Teil ihres Arbeitspensums zu erfüllen?

## 7. Zusammenfassung und Ausblick

Die Bedeutung der Experimente zur Gehorsamsbereitschaft für die Sozialpsychologie liegt darin, dass sie „unmenschliches Verhalten“ mit der Anpassung an Rollenerwartungen erklären. Sie machen damit einen „situativen Ansatz“ stark, der einen Blick dafür hat, dass sich auch „normale“ Personen „unmenschlich“ verhalten, wenn sie einem bestimmten Set von „Rollenerwartungen“ ausgesetzt werden. In jedem, so die zugespitzte Schlussfolgerung, steckt das Potenzial für einen kleinen Eichmann. Man muss nur in die entsprechende organisatorische Maschine eingebunden werden.<sup>22</sup>

Mit dieser Überlegung werden Ansätze konterkariert, die organisierte Brutalitäten vorrangig mit psychischen Dispositionen oder Sozialisierungseffekten erklären. Theodor W. Adorno, sicherlich der bekannteste Vertreter eines solchen Ansatzes, sucht beispielsweise eine Erklärung für Auschwitz in der Ausbildung eines „Sozialcharakters“, der durch fehlende emotionale Beziehungen, die Unfähigkeit zu menschlichen Erfahrungen, Organisationswut und eine Hypostasierung der Tätigkeiten gekennzeichnet ist (vgl. Adorno 1970). Schon im Mittelpunkt seiner frühen Studien zur autoritären Persönlichkeit stand das potentiell faschistische Individuum, das durch eine hohe Vorurteilsbereitschaft gekennzeichnet ist und dessen Persönlichkeitsstruktur es empfindlich für antidemokratische Propaganda macht (vgl. Adorno et al. 1950).

Dieser Artikel kritisiert, dass der situative Ansatz bisher nicht weit genug getrieben wurde. Überspitzt ausgedrückt: Bei der Interpretation der Experimen-

te besteht die Tendenz, sich mit der Aussage zufriedenzugeben, dass es die Situationen und nicht die persönlichen Dispositionen sind, die zur Gehorsamsbereitschaft führen. Es wird aber nicht im Detail spezifiziert, welcher Typ von sozialem System im Experiment simuliert wurde. Vor dem Hintergrund dieser fehlenden Spezifizierung liegt es dann nahe, aus den Experimenten Aussagen über menschliches Verhalten in der modernen Gesellschaft insgesamt zu treffen und die Aussagekraft der Experimente tendenziell zu überziehen. Entgegen diesem Trend zur Übergeneralisierung von Experimentergebnissen scheint es sinnvoll, sozialpsychologische Experimente danach zu differenzieren, ob sie spontane Face-to-face-Interaktionen, Interaktionen in einer Gruppe oder Kommunikationen in Organisationen abbilden.<sup>23</sup>

Bei einer ersten Kategorie von Experimenten handelt es sich um die Simulation von spontanen Interaktionen. Interaktionen als soziale Systeme bilden sich aus, wenn sich Personen gegenseitig wahrnehmen und sich bemüßigt sehen, ihr Verhalten auf das der anderen Personen einzustellen. Ein Interaktionspartner weiß, dass er von anderen wahrgenommen wird, und er weiß auch, dass diese anderen wissen, dass er das weiß (vgl. grundlegend Luhmann 1975: 10ff., Fuchs 1989: 171f., Kieserling 1999: 15ff.). Interaktionen entstehen in Gruppen oder in Organisationen, sie können aber auch, wie in dieser uns interessierenden Kategorie, spontan, unfokussiert beim Zusammentreffen auf einer Party, beim Warten in einer Schlange oder beim Zusammenprall in der Fußgängerzone entstehen. Zu dieser letzten Kategorie lassen sich die Experimente zur Normanpassung in Interaktionen zählen, wie sie von Muzafer Sherif und Solomon E. Asch unter dem unpräzisen Begriff des Gruppendrucks durchgeführt wurden (vgl. Sherif 1936, Asch 1951, 1955). Zu Experimenten, die spontane, unfokussierte Interaktionen abbilden, kann man auch das Aussonderungsexperiment von Hagen Kordes rechnen. In diesem Feldexperiment wurden vor einer Universitäts-Mensa Studierende unter dem Vorwand einer statistischen Erhebung in „Deutsche“ und „Ausländer“ getrennt. Durch Handzettel, Markierungen vor den Türen und Ansprechen durch Mitglieder des Versuchsteams wurden Studierende zu einem nach „Deutschen“ und „Ausländern“ ge-

<sup>22</sup> Besonders die Forschergruppe um Zimbardo sieht ihre eigene Forschung in dieser sozialpsychologischen Tradition. Mit Verweisen auf Mischel 1969 und Argyle/Little 1972 wird behauptet, dass Persönlichkeitsmerkmale nur von beschränktem Nutzen für die Vorhersage künftigen Verhaltens sind. Die Situation sei die ausschlaggebende Variable zur Erklärung von menschlichem Verhalten; vgl. Zimbardo et al. 1975.

<sup>23</sup> Bei Organisationen benutze ich den Begriff der Kommunikation, weil in den Experimenten nicht nur verbale oder nonverbale Face-to-face-Interaktionen provoziert werden, sondern auch der schriftliche Verkehr zwischen Testpersonen.

trennten Eintritt veranlasst. 95 % der Studierenden folgten den Anweisungen und ließen sich wie eine „Trottmasse“ bereitwillig segregieren (vgl. Kordes 1994: 14ff., 46).

Bei einer zweiten Kategorie von Experimenten werden scheinbar Gruppenprozesse nachgebildet. Es ist das Verdienst Erving Goffmans, die Gleichsetzung von Interaktion und Gruppe in der frühen Kleingruppenforschung in Frage gestellt zu haben (vgl. Goffman 1962). Gruppen „erschöpfen“ sich nicht in *einer* Interaktion, und man kann zu einer Gruppe auch gehören, wenn man an einer Interaktion nicht teilnimmt. Gruppen sind, so die Bestimmung Hartmann Tyrells, mehr als ein „lockeres Netzwerk persönlicher Verbindungen“. Es bildet sich eine Vorstellung von „Zugehörigkeit“ und „Zusammengehörigkeit“ aus (Tyrell 1983: 83). Zu der Kategorie Gruppe lassen sich beispielsweise die Experimente zählen, in denen während Jugendcamps die Bildung von unterschiedlichen Cliquen gefördert und dann beobachtet wird, welche Faktoren zu einer Verstärkung oder Abschwächung von Konflikten zwischen den Gruppen führen (vgl. Sherif 1958; auch Sherif et al. 1955).

Bei einer dritten Kategorie von Experimenten werden zentrale Elemente von Organisationen abgebildet. Zu dieser Kategorie lassen sich Experimente zählen, die die Bindung von Mitgliedern an hierarchische Anweisungsstrukturen und Regeln spezifizieren (vgl. für die Abgrenzung von Organisationen von Interaktionen und Gesellschaft Luhmann 1975: 12). Eine der ersten experimentellen Untersuchungsreihen, die das Zusammenspiel von Mitgliedschaftsregeln, Hierarchie und Programmen untersucht haben, waren die Experimente der Forschungsgruppe von John French. Im Mittelpunkt der Experimentreihe stand die Frage, welche Rolle die Legitimität einer Vorgesetztenanweisung auf die Folgebereitschaft von Untergebenen hat (vgl. French et al. 1960; siehe auch French/Raven 1958a, 1958b). Eine der ersten Untersuchungen, die in den Blick nahm, wie sich Organisationsmitglieder bei Widersprüchen zwischen hierarchischen Anweisungen und Organisationsprogrammen verhalten, war das Feldexperiment der Gruppe um Charles K. Hofling zum abweichenden Verhalten in Krankenhäusern. Sie konnte zeigen, dass Krankenschwestern aufgrund ärztlicher Anweisungen dazu bereit waren, gegen zentrale Regeln der Organisation zu verstoßen (vgl. Hofling et al. 1966).

Schon in der Welt außerhalb des Laboratoriums sind die Abgrenzungen zwischen Interaktionen, Gruppen und Organisationen nicht immer selbstverständlich. Wenn es bei Personen zu einer Anei-

nderreihung von Interaktionen kommt, weil sie zufällig den gleichen Rückweg von der Schule haben oder sich regelmäßig in der Disko treffen, können sich Gruppenprozesse ausbilden. Wann aber genau eine Gruppe entsteht, können häufig weder die Beteiligten noch die interessierten Wissenschaftler genau bestimmen. Manchmal kommt es vor, dass kleinere Organisationen nur begrenzt eindeutige Mitgliedschaftsbestimmungen und hierarchische Anweisungsverhältnisse nutzen. Firma, Partei oder Verein erscheinen dann eher als Clique denn als ausdifferenzierte Organisation. Bei vielen Interaktionen im Umfeld von Organisationen, wie Betriebsfeiern, Mensaschlangen oder Fahrstuhlfahrten, ist nicht eindeutig, ob sie mit der Funktionsweise von Organisationen oder mit der Logik geselliger Interaktion erklärt werden können.<sup>24</sup>

Erschwert wird eine Differenzierung dadurch, dass Aspekte wie Selbstbindung, Indifferenz und Kontrolle auch in spontanen Interaktionen, Gruppen oder Familien vorkommen. In der spontanen Interaktion am Infostand einer Partei binden sich die Diskutanten an die Positionen, die sie zu Beginn der Diskussion eingenommen haben. In einer Clique müssen sich die Mitglieder gegen viele Anforderungen der Gruppen indifferent verhalten, weil sie sonst nicht akzeptiert werden. Auch in einer Familie kann es das Problem geben, dass sich die Kinder der Kontrolle ihrer Eltern entziehen (oder die „Unterwachung“ der Eltern durch die Kinder nur unvollständig funktioniert). In Organisationen bilden sich diese Aspekte jedoch in einer eigenen Form aus, weil die Selbstbindungen der Mitglieder, deren Sich-Einlassen auf Indifferenzzonen und deren (immer unvollständige) Kontrolle vor dem Hintergrund formalisierter Rollenerwartungen stattfinden, an die sich die Mitglieder durch ihren Eintritt in die Organisation und den drohenden Ausschluss aus dieser gebunden fühlen.<sup>25</sup>

<sup>24</sup> Diese Abgrenzungsschwierigkeiten zwischen Interaktionen, Gruppen und Organisationen spiegeln sich – in verschärfter Form – in Experimenten wider, da bei ihnen der Übergang zwischen den simulierten sozialen Systemen häufig fließend ist. Gerade weil Experimente zeitlich stark beschränkt sind und es sich vorrangig um einmalige Interaktionen zwischen Personen handelt, die sich nicht kennen, deuten sich die Gruppen- oder Organisationsprozesse häufig nur an. Andere Typen von sozialen Systemen wie Massen (vgl. Wright 1978) oder Bewegungen (vgl. Japp 1993) können durch Experimente kaum abgebildet werden, weil die dafür erforderliche hohe Teilnehmerzahl nur schwer zu mobilisieren und in einen Experimentaufbau zu integrieren ist.

<sup>25</sup> Ein Besuch beim Arzt oder die Teilnahme an einer Unterhaltungsveranstaltung können deswegen nicht mit den

Welche Schlussfolgerungen lassen sich aus der Reinterpretation des Soda-Cracker-, des Milgram-, des Stanford-Prison- und des Deportationsexperiments ziehen? Auch wenn die Übergeneralisierung der Experimentergebnisse zurückgewiesen wird und die Aussagekraft der Experimente auf das Verhalten in Organisationen reduziert wird, ist diese „Bescheidung“ der Experimente lediglich ein schwacher Trost.

Erstens ist es kaum möglich, sich eine moderne Gesellschaft ohne Organisationen vorzustellen. Sicherlich: Gegen die vorschnelle Diagnose einer Organisationsgesellschaft spricht, dass das Individuum Rollenerwartungen nicht nur in Organisationen, sondern auch in der Familie, im Freundeskreis, beim Spontaneinkauf im Warenhaus, im Stau auf der Autobahn oder bei der semesteranfänglichen Demonstration gegen Studiengebühren kennt (vgl. Kühl 2004: 79ff.). Aber gerade im Vergleich zu den Hochkulturen scheint die moderne Gesellschaft insgesamt auf die Ordnungsleistung von Organisationen nicht verzichten zu können. Dementsprechend sind durch Organisationen geplante, unterstützte und durchgeführte Brutalitäten typische Phänomene der modernen Gesellschaft.

Zweitens spricht nichts dafür, dass koordinierte Brutalitäten nur durch Organisationen erzeugt werden. Die Pogrome gegen Juden in Europa lassen sich, auch wenn sie häufig koordiniert waren, eher als Massenphänomen denn als Organisationsphänomen beschreiben. Die Forschungen über den Genozid in Ruanda gehen zwar von einem hohen Maß an Planung und Koordination aus, der Blutrausch scheint aber weniger das Ergebnis von auf Mitgliedschaft, Hierarchie und Zweckformulierung basierenden Organisationen denn Ausdruck einer sozialen Bewegung gewesen zu sein. Forschungen über Gangs, Cliques und Banden haben gezeigt, dass auch nicht formalisierte Gruppen zu einem hohen Maß an Brutalität sowohl gegenüber ihren Gruppenmitgliedern als auch gegenüber Nichtmitgliedern fähig sind. Mitläufertum in Form von stillschweigender Akzeptanz von Gewalt lässt sich nur schwer mit Kategorien der Organisationssoziologie erklären, sondern scheint eher im Widerstreben zu liegen, sich auf unfokussierte und unberechenbare Interaktionen einzulassen.

---

hier vorgestellten Experimenten beschrieben werden, weil sich die Personen in einer Publikums- und nicht in einer Leistungsrolle befinden. Lediglich das Stanford-Prison-Experiment gibt Hinweise über das Verhalten von Personen in der Publikumsrolle.

Drittens ist es wenig beruhigend, dass bei den hier vorgestellten simulierten Brutalitäten ganz normale Organisationsprozesse experimentell abgebildet wurden. Die zur Interpretation herangezogenen Phänomene wie Mitgliedschaftsregel, Anpassung des Anspruchsniveaus, Indifferenzzone oder Kontrollücke wirken in jeder Organisation. Sie sind alltäglich zu beobachten, wenn in Organisationen Computer produziert, Arbeitslose verwaltet oder Studenten unterrichtet werden. Um das Wortspiel von Christopher Browning (1993) von den „ganz normalen Männern“ aufzugreifen, die während des Zweiten Weltkrieges als Mitglieder des Hamburger Reserve-Polizeibataillons 101 Massenerschießungen in Osteuropa vornahmen, sind es „ganz normale Organisationen“, über die Brutalitäten abgewickelt werden.

Die organisationssoziologische Neuinterpretation der Experimente legt folgende Einsicht nahe. Wenn man die Experimentergebnisse übertragen will, sollte man die Erklärung für bürokratisierte Brutalitäten nicht im Zwangscharakter der Organisationen gegenüber den Mitgliedern suchen, sondern gerade im Gegenteil – im Aspekt der Freiwilligkeit von Organisationsmitgliedschaften.<sup>26</sup> Moderne Staaten können selbst kaum noch über den Eintritt oder Austritt ihrer Bürger disponieren. Auf die Aberkennung der Staatsbürgerschaft verzichten die meisten modernen Staaten. Eine Ausnahme ist vielleicht die Todesstrafe in einigen „zivilisierten Ländern“. Diese handeln sich aber bei einer Vollstreckung der Todesstrafe sofort die Frage nach dem Grad ihrer „Zivilisiertheit“ ein. Die Frage der Mitgliedschaft oder Nicht-Mitgliedschaft wird jedoch in der modernen Gesellschaft zum zentralen Strukturierungsmerkmal von Organisationen. Über die Mitgliedschaft wird trennscharf festgelegt, wer zu einer Einrichtung gehört und wer nicht. Dadurch werden Grenzen geschaffen, in denen sich die Mitglieder (und eben nur die Mitglieder) den Regeln der Organisation zu unterwerfen haben (Luhmann 1995: 16).

Erst durch die Kontingenz der Mitgliedschaft, so die mögliche Zuspitzung dieser These, ist es Organisationen möglich, in den Formalisierungen von Erwartungen besonders weit gehen zu können (vgl. Luhmann 1964: 44). Nicht Organisationen, die den Eintritt in die Organisation erzwingen und den Austritt aus ihr erschweren, können an ihre Mitglieder hohe Ansprüche zum Beispiel in Bezug auf

---

<sup>26</sup> Max Weber (1976: 70f.) markiert diesen Unterschied mit den Begriffen (formal) „freie Arbeit“ und „unfreie Arbeit“.

Brutalität stellen. Vielmehr sind es Organisationen, die auf der Freiwilligkeit einer Mitgliedschaft basieren und den Austritt leicht machen, die bei ihren Mitgliedern Verhaltensweisen erzeugen können, die außerhalb der Organisation oder auch mit einer zeitlichen Distanz große moralische Empörung hervorrufen.

## Literatur

- Adams, J.S. / Rosenbaum, W.B., 1962: The Relationship of Worker Productivity to Cognitive Dissonance About Wage Inequities. *Journal of Applied Psychology* 46: 161–164.
- Adorno, T.W., 1970: Erziehung nach Auschwitz. S. 92–109 in: T.W. Adorno (Hrsg.), *Erziehung zur Mündigkeit*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Adorno, T.W. et al., 1950: *The Authoritarian Personality*. New York et al.: Harper & Row.
- Ancona, L. / Pareyson, R., 1968: Contribuire alle studie della aggresione: La dinamica della obediencia distruttiva. *Archiva di Psychologia, Neurologia e Psichiatria* 29: 340–372.
- Ancona, L. / Pareyson, R., 1971/1972: Contribution à l'étude de l'agression. *Dynamique de l'obéissance destructive*. *Bulletin de Psychologie* 25: 233–249.
- Applebaum, A., 2003: *Der Gulag*. Berlin: Siedler.
- Argyle, M. / Little, B.R., 1972: Do Personality Traits Apply to Social Behavior. *Journal of the Theory of Social Behavior* 2: 1–35.
- Asch, S.E., 1951: Effects of Group Pressure upon the Modification and Distortion of Judgements. S. 177–190 in: H. Guetzkow (Hrsg.), *Groups, Leadership, and Men*. Pittsburg: Carnegie Press.
- Asch, S.E., 1955: Opinions and Social Pressure. *Scientific American*, 192, H. 5, 31–35.
- Bardmann, T.M., 1994: Wenn aus Arbeit Abfall wird. Aufbau und Abbau organisatorischer Realitäten. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Barnard, C.I., 1938: *The Functions of the Executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Bauman, Z., 1989: *Modernity and the Holocaust*. Ithaca, NY: Cornell University Press.
- Baumrind, D., 1964: Some Thoughts on Ethics of Research. After Reading Milgram's Behavioral Study of Obedience. *American Psychologist* 19: 421–423.
- Berg, P., 1988: Das Verhalten von Schülern in dem Planspiel „Das Dritte Reich – bewältigte Vergangenheit?“. Empirische Untersuchung und Interpretation unter Berücksichtigung psychologischer Faschismustheorie. Hamburg: Diplomarbeit Fachbereich Psychologie der Universität Hamburg.
- Blass, T., 2000a: Preface. S. ix–xiii in: T. Blass (Hrsg.), *Obedience to Authority. Current Perspectives on the Milgram Paradigm*. Mahwah, NJ, London: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Blass, T., 2000b: The Milgram Paradigm after 35 Years: Some Things we now Know about Obedience to Authority. S. 39–59 in: T. Blass (Hrsg.), *Obedience to Authority. Current Perspectives on the Milgram Paradigm*. Mahwah, NJ, London: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Bock, G., 1991: Krankenmord, Judenmord und nationalsozialistische Rassenpolitik: Überlegungen zu einigen neueren Forschungshypothesen. S. 285–306 in: F. Bajohr / W. Johe / U. Lohalm (Hrsg.), *Zivilisation und Barbarei. Die widersprüchlichen Potentiale der Moderne*. Hamburg: Christians.
- Broszat, M., 1981: Resistenz und Widerstand. Eine Zwischenbilanz des Forschungsprojektes. S. 691–709 in: M. Broszat / E. Fröhlich / A. Grossmann (Hrsg.), *Bayern in der NS-Zeit, IV. Herrschaft und Gesellschaft im Konflikt*. München, Wien: Oldenbourg.
- Browning, C.R., 1993: *Ganz normale Männer. Das Reserve-Polizeibataillon 101 und die „Endlösung“ in Polen*. Reinbek: Rowohlt.
- Burley, P.M. / McGuinness, J., 1977: Effects of Social Intelligence on the Milgram Paradigm. *Psychological Reports* 40: 667–700.
- Dadrian, V.N., 1995: *The History of the Armenian Genocide. Ethnic Conflict from the Balkans to Anatolia to the Caucasus*. Providence et al.: Berghahn.
- Dower, J.W., 1986: *War Without Mercy. Race and Power in the Pacific War*. New York: Pantheon Books.
- Edwards, D.M. et al., 1969: *An Experiment on Obedience*. Johannesburg: Unpublished Student Report University of the Witwatersrand.
- Frank, J.D., 1944: Experimental Study of Personal Pressures and Resistance. *Journal of General Psychology* 30: 23–64.
- Freedman, J.L. / Fraser, S.C., 1966: Compliance without Pressure. The Foot-in-the-door Technique. *Journal of Personality and Social Psychology* 4: 195–202.
- French, J.R.P. / Raven, B., 1958a: Group Support, Legitimate Power and Social Influence. *Journal of Personality* 26: 400–409.
- French, J.R.P. / Raven, B., 1958b: Legitimate Power, Coercive Power, and Observability in Social Influence. *Sociometry*, Jg. 21: 83–97.
- French, J.R.P. / Morrison, H.W. / Levinger, G., 1960: Coercive Power and Forces Affecting Conformity. *Journal of Abnormal and Social Psychology* 61: 93–101.
- Fromm, E., 1973: *The Anatomy of Human Destructiveness*. Greenwich, CT: Fawcett Publications.
- Fuchs, S., 1989: On the Microfoundations of Macrosociology. A Critique of Macrosociological Reductionism. *Sociological Perspectives* 32: 169–182.
- Gilbert, S.J., 1981: Another Look at the Milgram Obedience Studies. The Role of the Graded Series of Shocks. *Personality and Social Psychology Bulletin* 7: 690–695.
- Goffman, E., 1956: Embarrassment and Social Organization. *American Journal of Sociology* 62: 264–271.
- Goffman, E., 1961: *Asylums*. New York: Double Day.
- Goffman, E., 1962: *Encounters. Two Studies in the Sociology of Interaction*. London: Allen Lane.
- Goudsblom, J., 1979: *Soziologie auf der Waagschale*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.

- Greenwood, J.D., 1989: *Explanation and Experiment in Social Psychological Science. Realism and the Social Constitution of Action*. New York et al.: Springer.
- Haney, C. / Banks, C. / Zimbardo, P.G., 1973: *Interpersonal Dynamics in a Simulated Prison*. *International Journal of Criminology and Penology* 1: 69–97.
- Haney, C. / Zimbardo, P.G., 1998: *The Past and Future of U.S. Prison Policy. Twenty-Five Years After the Stanford-Prison-Experiment*. *American Psychologist* 53: 709–727.
- Hansjakob, J., 2003: *Inwieweit determiniert die Mitgliedschaft in Organisationen das individuelle Verhalten? Eine systemtheoretische Analyse am Beispiel des „Bahnspiels“*. München: unveröff. Ms.
- Hirschman, A.O., 1970: *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Hofling, C.K. et al., 1966: *An Experimental Study of Nurse-physician Relations*. *Journal of Nervous and Mental Disease* 143: 171–180.
- Japp, K.P., 1993: *Die Form des Protests in den neuen sozialen Bewegungen*. S. 230–251 in: D. Baecker (Hrsg.), *Probleme der Form*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Kelman, H.C., 1973: *Violence Without Moral Restraint. Reflections on the Dehumanization of Victims and Victimizers*. *Journal of Social Issues* 29: 25–60.
- Kieserling, A., 1999: *Kommunikation unter Anwesenden. Studien über Interaktionssysteme*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Kilham, W. / Mann, L., 1974: *Level of Destructive Obedience as a Function of Transmitter and Executant Roles in the Milgram Obedience Paradigm*. *Journal of Personality and Social Psychology* 29: 696–702.
- Koch, R., 1993: *Entscheidungsstile und Entscheidungsverhalten von Führungskräften öffentlicher Verwaltungen*. *Verwaltung und Fortbildung* 21: 179–197.
- Kordes, H., 1994: *Das Aussonderungs-Experiment. Rechenschaftsbericht zum „Krisenexperiment“ der Aussonderung von „Deutschen“ und „Ausländern“ durchgeführt vor einer Mensa der Universität Münster am 28. Januar 1994*. Münster, Hamburg: Lit.
- Kotek, J. / Rigoulot, P., 2000: *Das Jahrhundert der Lager. Gefangenschaft, Zwangsarbeit, Vernichtung*. München: Propyläen.
- Kraus, A., 1987: *Das Dritte Reich – bewältigte Vergangenheit. Ein erfahrungsbezogenes Unterrichtsprojekt zur schulischen politischen Bildung in einer 11. Klasse*. Hannover: Staatliches Studienseminar Hannover.
- Kraus, A., 2003: *Das Dritte Reich – bewältigte Vergangenheit. Ein Planspiel*. Hannover: acs.
- Kroner, B., 1988: *Gegen den Pessimismus des Milgram-Experiments*. Bielefeld: Bielefelder Arbeiten zur Sozialpsychologie Nr. 139.
- Kühl, S., 2002: *Sisyphos im Management. Die verzweifelte Suche nach der optimalen Organisationsstruktur*. Weinheim et al.: Wiley.
- Kühl, S., 2004: *Arbeits- und Industriesoziologie*. Bielefeld: Transcript.
- Kühl, S. 2005: *Experiment*. S. 213–244 in: S. Kühl / P. Strodtzholz / A. Taffertshofer (Hrsg.), *Quantitative Methoden der Organisationsforschung. Ein Handbuch*. Opladen: VS-Verlag.
- Lang, B., 1990: *Act and Idea in the Nazi Genocide*. Syracuse, NY: Syracuse University Press.
- Larsen, K.S. et al., 1976: *Approval Seeking, Situational Pressures, and the Willingness to Administer Shock to a Victim*. *Journal of Social Psychology* 99: 87–95.
- Lewin, K., 1936: *Psychology of Success and Failure*. In: *Occupations* 14: 926–930.
- Luhmann, N., 1964: *Funktionen und Folgen formaler Organisation*. Berlin: Duncker & Humblot.
- Luhmann, N., 1973: *Zweckbegriff und Systemrationalität. Über die Funktion von Zwecken in sozialen Systemen*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Luhmann, N., 1975: *Interaktion, Organisation, Gesellschaft*. S. 9–20 in: N. Luhmann (Hrsg.), *Soziologische Aufklärung 2. Aufsätze zur Theorie der Gesellschaft*. Opladen: WDV.
- Luhmann, N., 1995: *Sich im Undurchschaubaren bewegen. Zur Veränderungsdynamik hochentwickelter Gesellschaften*. S. 9–18 in: R. Grossmann / E.E. Krainz / M. Oswald (Hrsg.), *Veränderung in Organisationen. Management und Beratung*. Wiesbaden: Gabler.
- Luhmann, N., 1997: *Die Gesellschaft der Gesellschaft*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Luhmann, N., 2000: *Organisation und Entscheidung*. Opladen: WDV.
- Mantell, D., 1971a: *The Potential for Violence in Germany*. *Journal of Social Issues* 27: 101–112.
- Mantell, D., 1971b: *Das Potential zur Gewalt in Deutschland. Eine Replikation und Erweiterung des Milgram'schen Experiments*. *Der Nervenarzt* 5: 252–257.
- Marx, K., 1962: *Das Kapital. Erstes Buch*. S. 11–955 in: *Marx-Engels-Werke. Band 23*. Berlin: Dietz.
- Meeus, W.H.J. / Raaijmakers, Q.A.W., 1986: *Administrative Obedience. Carrying Out Orders to Use Psychological-Administrative Violence*. *European Journal of Social Psychology* 16: 311–324.
- Milgram, S., 1962: *Obedience to Authority. Experiments in Social Psychology*. New Haven: National Science Foundation Grant Application, Yale University.
- Milgram, S., 1963: *Behavioral Study of Obedience*. *Journal of Abnormal and Social Psychology* 67: 371–378.
- Milgram, S., 1965: *Some Conditions of Obedience and Disobedience to Authority*. *Human Relations* 18: 57–76.
- Milgram, S., 1974: *Obedience to Authority. An Experimental View*. New York et al.: Harper & Row.
- Miller, A.G., 1986: *The Obedience Experiments*. New York: Praeger Press.
- Miranda, F.S. et al., 1981: *Obediencia a la autoridad*. In: *Psiquis* 2: 212–221.
- Mischel, W., 1969: *Continuity and Change in Personality*. *American Psychologist* 24: 1012–1018.
- Moe, T.M., 1984: *The New Economics of Organizations*. *American Journal of Political Science* 28: 739–777.
- Neubacher, F., 2002: *Verbrechen aus Gehorsam – Folgen aus dem Milgram-Experiment für Strafrecht und Kriminologie*. S. 43–68 in: F. Neubacher / M. Walter (Hrsg.), *Sozialpsychologische Experimente in der*

- Kriminologie. Milgram, Zimbardo und Rosenhan kriminologisch gedeutet, mit einem Seitenblick auf Dürrenmatt. Münster: Lit.
- Orne, M.T. / Holland, C.H., 1968: On the Ecological Validity of Laboratory Deceptions. *International Journal of Psychiatry* 6: 282–293.
- Patten, S., 1977a: The Case That Milgram Makes. *Philosophical Review* 86: 350–364.
- Patten, S., 1977b: Milgram's Shocking Experiments. *Philosophy* 52: 425–440.
- Pätzold, K. / Schwartz, E., 1994: „Auschwitz war für mich nur ein Bahnhof“. Franz Novak – der Transportoffizier Adolf Eichmanns. Berlin: Metropol.
- Rochat, F. / Maggioni, O. / Modigliani, A., 2000: The Dynamics of Obeying and Opposing Authority. A Mathematical Model. S. 161–192 in: T. Blass (Hrsg.), *Obedience to Authority. Current Perspectives on the Milgram Paradigm*. Mahwah, NJ, London: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Rosenhan, D.L., 1969: Some Origins of Concern to Others. S. 134–153 in: P.H. Mussen / J. Langer / M. Covington (Hrsg.), *Trends and Issues in Developmental Psychology*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Rottenburg, R., 2002: Weir hergeholt Fakten. Eine Parabel der Entwicklungshilfe. Stuttgart: Lucius und Lucius.
- Sabini, J.P. / Silver, M., 1980: Destroying the Innocent with a Clear Conscience. A Sociopsychology of the Holocaust. S. 329–358 in: J.E. Dimsdale (Hrsg.), *Survivors, Victims, and Perpetrators. Essays on the Nazi Holocaust*. Washington: Hemisphere Publishing Company.
- Sabini, J.P. / Silver, M., 1983: Dispositional Versus Situational Interpretations of Milgram's Obedience Experiments: „The Fundamental Attribution Error“. *Journal for the Theory of Social Behavior* 13: 147–154.
- Schimank, U., 1986: Technik, Subjektivität und Kontrolle in formalen Organisationen. Eine Theorieperspektive. S. 71–92 in: R. Seltz / U. Mill (Hrsg.), *Organisationen als soziales System. Kontrolle und Kommunikationstechnologie in Arbeitsorganisationen*. Berlin: Sigma.
- Schimank, U., 2003: Organisationen: Akteurskonstellationen – Korporative Akteure – Sozialsysteme. S. 29–53 in: J. Allmendinger / T. Hinz (Hrsg.), *Organisationssoziologie. Sonderheft 42 der Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Schmuhl, H.-W., 1987: *Rassenhygiene, Nationalsozialismus, Euthanasie*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Schurz, G., 1985: Experimentelle Überprüfung des Zusammenhangs zwischen Persönlichkeitsmerkmalen und der Bereitschaft zum destruktiven Gehorsam gegenüber Autoritäten. *Zeitschrift für Experimentelle und Angewandte Psychologie* 32: 160–177.
- Seibel, W., 1992: *Funktionaler Dilettantismus. Erfolgreich scheiternde Organisationen im „Dritten Sektor“ zwischen Markt und Staat*. Baden-Baden: Nomos.
- Shanab, M.E. / Yahya, K.A., 1977: A Behavioral Study of Obedience in Children. *Journal of Personality and Social Psychology* 35: 530–536.
- Shanab, M.E. / Yahya, K.A., 1978: A Cross-Cultural Study of Obedience. *Bulletin of the Psychonomic Society* 11: 267–269.
- Sheridan, C.L. / King, R.G., 1972: Obedience to Authority with an Authentic Victim. *Proceedings of the American Psychological Association*, H. 1/1972: 165–166.
- Sherif, M., 1936: *The Psychology of Social Norms*. New York: Harper and Row.
- Sherif, M., 1958: Superordinate Goals in the Reduction of Intergroup Conflict. *American Journal of Sociology* 63: 349–356.
- Sherif, M. / White, J.B. / Harvey, O.J., 1955: Status in Experimentally Produced Groups. *American Journal of Sociology* 60: 370–379.
- Silver, M. / Sabini, J. / Parrott, W.G., 1987: Embarrassment: A Dramaturgic Account. *Journal for the Theory of Social Behavior* 17: 47–61.
- Smith, P.B. / Bond, M.H., 1993: *Social Psychology. Across Cultures. Analysis and Perspectives*. New York et al.: Harvester Wheatsheaf.
- Sofsky, W., 1997: *Die Ordnung des Terrors: Das Konzentrationslager*. Frankfurt a.M.: Fischer.
- Taffertshofer, A., 2003: *Beschreibung von Organisationsstrukturen am Beispiel des Bahnspiels*. München: unveröff. Ms.
- Trommler, F., 1992: Between Normality and Resistance. Catastrophic Gradualism in Nazi Germany. *Journal of Modern History* 64, suppl.: 82–101.
- Tyrell, H., 1983: Zwischen Interaktion und Organisation. Gruppe als Systemtyp. S. 75–87 in: F. Neidhard (Hrsg.), *Gruppensoziologie – Perspektiven und Materialien*. Opladen: WDV.
- Tyrell, H., 1998: Zur Diversität der Differenzierungstheorie. *Soziologehistorische Anmerkungen. Soziale Systeme* 4: 119–149.
- Weber, M., 1976: *Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriß der verstehenden Soziologie*. 5. rev. Aufl. Tübingen: Mohr.
- Weick, K.E., 1965: Laboratory Experimentation with Organizations. S. 194–260 in: J.G. March (Hrsg.), *Handbook of Organizations*. Chicago: Rand McNally.
- Woodard, J.W., 1944: The Role of Fictions in Cultural Organization. *Transactions of the New York Academy of Sciences* 6: 311–344.
- Wright, S., 1978: *Crowds and Riots. A Study in Social Organizations*. Beverly Hills: Sage.
- Zimbardo, P.G., 1974: On „Obedience to Authority“. *American Psychologist* 29: 566–567.
- Zimbardo, P.G. et al., 1973: The Mind is a Formidable Jailer. A Pirandellian Prison. *New York Times Magazine*, 8.4.1973: 38–60.
- Zimbardo, P.G. et al., 1975: The Psychology of Imprisonment: Privation, Power, and Pathology. S. 270–287 in: D. Rosenhan / P. London (Hrsg.), *Theory and Research in Abnormal Psychology*. 2. Aufl. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Zimbardo, P.G. et al., 2002: *Psychologie der Gefangenschaft – Deprivation, Macht und Pathologie*. S. 69–93 in: F. Neubacher / M. Walter (Hrsg.), *Sozialpsychologische Experimente in der Kriminologie. Milgram, Zimbardo und Rosenhan kriminologisch gedeutet, mit einem Seitenblick auf Dürrenmatt*. Münster: Lit.

**Autorenvorstellung:** Stefan Kühl, geb. 1966 in Hamburg. Studium der Soziologie, Geschichtswissenschaft und Wirtschaftswissenschaften in Bielefeld, Baltimore, Paris und Oxford; Promotion in Soziologie an der Universität Bielefeld und in Wirtschaftswissenschaften an der TU Chemnitz. Von 1999 bis 2004 Wissenschaftlicher Assistent an der Universität München; seit 2004 Professor für Soziologie an der Helmut-Schmidt-Universität – Universität der Bundeswehr Hamburg.

Forschungsschwerpunkte: Soziologische Theorie, Organisationssoziologie, Interaktionsforschung, qualitative Methoden.

Publikationen: Sisyphus im Management. Die verzweifelte Suche nach der optimalen Organisationsstruktur, Weinheim 2002; Exit. Wie Risikokapital die Regeln der Wirtschaft verändert. Frankfurt a.M., New York 2003; Arbeits- und Industriosociologie. Bielefeld 2004; Zuletzt in dieser Zeitschrift: Jenseits der Face-to-Face-Organisation. Wachstumsprozesse in kapitalmarktorientierten Unternehmen. ZfS 31, 2002, S. 186–210.