

Autoritätsakzeptanz und Folgebereitschaft in Organisationen

Zur Beteiligung der Mitglieder des Reserve-Polizeibataillons 101 am Holocaust

Alexander Gruber und Stefan Kühl

1 Soziologische Perspektiven in der Holocaustforschung

Die Beteiligung von Mitgliedern der Organisationen des NS-Staates am Holocaust ist in den letzten zwanzig Jahren historisch gut erschlossen und aufgearbeitet worden. Vor allem Geschichtswissenschaftler haben die Mitwirkung „ganz normaler Männer“ an der „Endlösung der Judenfrage“ thematisiert und damit breite Aufmerksamkeit erfahren. Der am besten dokumentierte und am kontroversesten diskutierte Fall ist das Hamburger Reserve-Polizeibataillon 101, dessen Beteiligung an Vernichtungsaktionen im besetzten Polen zunächst durch Christopher R. Browning (1993) und danach durch Daniel J. Goldhagen (1996) beschrieben wurde. Die breite Rezeption der Aufarbeitungen Brownings und Goldhagens ist dem Umstand geschuldet, dass gerade die „Normalität“ der beteiligten Ordnungspolizisten auffällig erscheint. Vor ihrer Verpflichtung als Reservepolizisten gingen sie in Hamburg zivilen Berufen nach, machten in den meisten Fällen nicht als überzeugte Nationalsozialisten von sich reden und hatten in der Regel bereits Frauen und Kinder. Die Debatte um die „ganz normalen Männer“ dreht sich vor diesem Hintergrund um die Frage, aus welchen Gründen sich die bis dahin unauffälligen Bürger in Polen an der Massenvernichtung beteiligen, und ob nicht eigentlich jeder Mensch ohne besondere Veranlagung unter entsprechenden Umständen zum Massenmörder werden kann.

Ergänzend zur Monographie über die „Ganz normalen Organisationen“ (Kühl 2014) entwickeln die Autoren in dem vorliegenden Sammelband verschiedene soziologische Perspektiven auf die Beteiligung der Polizisten des Hamburger Reserve-Polizeibataillons 101 am Holocaust. Der Unterschied zur bislang von Historikern geprägten Herangehensweise, die darauf abzielt, das Geschehen in Polen zu beschreiben und einem breiteren Publikum zugänglich zu machen, liegt in einer Wendung der Fragestellungen und Thesen, mit denen die historischen Ereignisse

interpretiert werden. In der hier vertretenen soziologischen Sichtweise geht es nicht darum, bislang unbekannte beziehungsweise in Vergessenheit geratene historische Sachverhalte darzustellen, sondern das durch Geschichtswissenschaftler empirisch bereitete historische Terrain soziologisch neu zu erschließen.

Diese soziologische Herangehensweise lässt sich an der Frage, warum „ganz normale Männer“ des Reserve-Polizeibataillons 101 an Vernichtungseinsätzen teilnehmen, verdeutlichen. Während sich die bisherige Auseinandersetzung im Anschluss an die Studien Goldhagens und Brownings darum dreht, dass die an Massentötungen und Umsiedelungen beteiligten Polizisten im Fall des Hamburger Reserve-Polizeibataillons 101 ganz besonders „normal“ waren, wenden sich die vorliegenden Beiträge dieser Frage mit organisationssoziologischen Mitteln zu. Auch in der organisationssoziologischen Perspektive geht es um die Frage, warum und wie sich die Bataillonsmitglieder an Vernichtungseinsätzen beteiligen. Statt aber die Normalität der Polizisten in den Vordergrund zu stellen und ihre Beteiligung am Holocaust unter diesem Gesichtspunkt zu diskutieren, wird die Normalität der beteiligten Organisationen zum Ausgangspunkt der Forschung gemacht. Das Reserve-Polizeibataillon 101 wird als (Teil einer) Organisation verstanden, die mit anderen Organisationen verglichen und mit an anderen Organisationen erprobten Erklärungsansätzen analysiert werden kann.

Die organisationssoziologisch relevante Kernfrage ist demnach, ob und wie sich organisationsbezogen erklären lässt, dass die Mitglieder des Reserve-Polizeibataillons 101 sich an Vernichtungseinsätzen beteiligen. Warum und inwiefern gehören Einzelaktionen der „Endlösung“ zu den „ganz normalen Aufgaben“ eines Polizeibataillons und seiner Mitglieder? Warum und wie werden Massentötungen, Deportationen und Umsiedlungsaktionen für die Bataillonspolizisten durch Organisation zu durchzuführenden Tätigkeiten?

In Erweiterung der theoretischen Überlegungen in der Monographie über die „Ganz normalen Organisationen“ (Kühl 2014, S. 73ff.) stellen wir unsere theoretischen Überlegungen in dieser Einleitung noch einmal grundlegender dar. Wir zeigen dabei, wie man mit dem Konzept der Generalisierung von Verhaltenserwartungen in Organisationen (implizit oder explizit) so arbeiten kann, dass sich neue Einsichten für die Holocaustforschung generieren lassen. Ausführlicher als in der Monographie gehen wir dabei auf das Konzept der Indifferenzzone ein und explizieren unseren Vorschlag, es zu dynamisieren.

2 Die Generalisierung von Verhaltenserwartungen in Organisationen

In der Forschung wird eine Vielzahl möglicher Gründe für die Beteiligung ganz normaler Männer und Frauen am Holocaust genannt: Eine „Brutalisierung in Kriegszeiten“, ein ausgeprägter „Rassismus“, ein „arbeitsteiliges Vorgehen, verbunden mit wachsender Routine“, ein gerade in der Führungsschicht dominierender „Karrierismus“, „blinder Gehorsam und Autoritätsgläubigkeit“ sowie eine „ideologische Indoktrinierung und Anpassung“. Dazu kommen eine „ausgeprägte Korpsmentalität“, „ein erheblicher Gruppendruck“, „Alkoholexzesse, verbunden mit einer immer fortschreitenden Abstumpfung gegenüber Gewalttaten jeder Form“ (vgl. Browning 1992, S. 159ff. und die Referierung Brownings durch Herbert 1998, S. 30; siehe auch Curilla 2011, S. 882ff.).

Diese Sammlung von Gründen erinnert an die mitunter beliebig wirkenden Sammlungen, mit denen Kriminalität im Allgemeinen erklärt wird. So nennt schon John R. Seeley (1963, S. 60) mit einem ironischen Unterton als mögliche Gründe für hohe Kriminalität in bestimmten Gegenden schlechte Straßenbeleuchtung, die Existenz von Hinterhöfen, neurotische Charakterzüge der Täter, zerbrochene Familien, ungleiche Einkommensverteilungen, fehlende Alternativen an sinnvollen Tätigkeiten, Werbung, Slums, Materialismus, Selbstbezüglichkeiten der Personen, das rigide Rechtssystem, das politische System, das Kriminalität braucht, um Gefängnisse zu rechtfertigen, Schulen, die ihre Schüler nicht mehr binden können, oder die perversen Veranlagungen Krimineller oder derer Eltern.

Solche Listen zeichnen sich dadurch aus, dass jede Erklärung in irgendeiner Form richtig ist. Die verschiedenen Erklärungsansätze müssen jedoch, um sie soziologisch fruchtbar zu machen, systematisch miteinander in Beziehung gesetzt und dadurch in ihrer jeweiligen Bedeutung für das Verhalten spezifiziert werden. Eine solche Spezifikation kann gelingen, wenn man soziale Phänomene – und nichts anderes sind Massenmorde und Umsiedelungen – als einen Aspekt einer Generalisierung von Verhaltenserwartungen in der Sach-, Sozial- und Zeitdimension begreift. Eine solche Generalisierung von Verhaltenserwartungen liegt allen sozialen Prozessen zugrunde – der Anwendung von Gewalt in Familien, eskalierenden geselligen Interaktionen auf Partys, konfliktreichen Abstimmungen in Protestbewegungen oder dem Derivatehandel auf Finanzmärkten.

Für den von uns untersuchten Fall des Polizeibataillons 101 ist ausschlaggebend, dass die Generalisierung von Verhaltenserwartungen in Organisationen stattfindet. Die durch Organisationen geprägten Erwartungszusammenhänge wirken dabei bis in die Interaktionsebene hinein. Im Folgenden wird im Anschluss an grundlegende Überlegungen Niklas Luhmanns gezeigt, wie verschiedene Mechanismen der Ge-

neralisierung von Verhaltenserwartungen funktionieren. Bezüglich der sachlichen Generalisierung gehen wir auf die Stabilisierung von Verhaltenserwartungen auf der Ebene von Personen, Rollen, Programmen und Werten in Organisationen ein. Für die soziale Generalisierung zeigen wir, wie Verhaltenserwartungen durch (anonyme) Dritte gestützt werden. Für die zeitliche Generalisierung stellen wir dar, wie Erwartungen normativ abgesichert werden – inwiefern sie also auch dann aufrechterhalten werden, wenn man sie in einzelnen Fällen enttäuscht. Dieser Fokus begreift zugleich Organisation als wichtige Strukturierungsquelle für Interaktionsgeschehen. Wie im Beitrag von Büchner deutlich wird, können mit dieser Perspektive organisationssoziologisch informierte mikrosoziologische Fallanalysen fruchtbar verbunden werden.

2.1 Sachliche Generalisierung – Die Bedeutung von Personen, Rollen, Programmen und Werten

Verhaltenserwartungen treten nicht isoliert auf. Sie sind in den meisten Fällen sachlich in ein Bündel vielfältiger anderer Erwartungen eingebunden (vgl. Luhmann 1970, S. 34). In der Soziologie hat sich durchgesetzt, vier verschiedene Formen der Bündelung von Verhaltenserwartungen zu unterscheiden. Die erste Form der Kristallisierung von Verhaltenserwartungen sind *Personen*. Dabei beziehen sich die Erwartungen auf das, was „einem konkreten Menschen als Erleben und Handeln zugerechnet werden kann“ (Luhmann 1972, S. 95). Solche Orientierungen spielen sicherlich zu allererst in Familien und Kleingruppen eine wichtige Rolle, sie kommen aber auch in anderen mitgliedschaftsbasierten Systemen wie Organisationen und Bewegungen vor (Kühl 2015). Eine zweite Möglichkeit, Verhaltenserwartungen zu bündeln, sind *Rollen*. Durch Rollen werden „Erwartungen von Personen und Personen übertragbar“ (Luhmann 1972, S. 86f). Deutsche jüdischen Glaubens mussten während des Nationalsozialismus davon ausgehen, dass sich Polizisten ihnen gegenüber ähnlich verhalten – und zwar unabhängig davon, von welcher konkreten Person die Rolle des Polizisten ausgeübt wird. Eine dritte Form, in der sich Verhaltenserwartungen bündeln, sind *Programme*, also Entscheidungsregeln, mit denen festgelegt wird, ob jemand richtig oder falsch handelt (Luhmann 1972, S. 88). Solche Programme finden sich in Gesetzen, Zielvorgaben in Organisationen oder in eingeschliffenen Routinen wieder, von denen man nicht abweichen kann, ohne aufzufallen. Die *vierte* und abstrakteste Weise, in der sich Erwartungen verbinden können, sind *Werte*, wie beispielsweise Menschenwürde, Gleichberechtigung oder Rassismus. Sie bieten „Gesichtspunkte der Vorziehungswürdigkeit von Handlungen“, lassen jedoch offen „welche Handlungen welchen anderen vorgezogen

werden“. Sie geben deswegen eher „unbestimmte Anhaltspunkte für die Bildung und Integration von Erwartungen“ (Luhmann 1972, S. 88f).

In Organisationen werden Erwartungen in der Regel in allen vier Formen gebildet. In Abweichung von klassischen, an Max Weber anschließenden Analysen von Organisationen ist man sich in der Forschung inzwischen einig, dass die Orientierung an Personen in Organisationen bei der Stabilisierung von Verhaltenserwartungen eine wichtige Rolle spielt. Das wird besonders deutlich, wenn beispielsweise das Spitzenpersonal einer Organisation ausgewechselt wird und alle erwarten, dass es aufgrund des Personenwechsels zu anderen Entscheidungen der Organisation kommt (Luhmann 1962, S. 14ff.). Aber auch im operativen Kern einer Organisation macht es häufig einen Unterschied, welche Person eine Arbeitsanweisung ausführt. Durch die Mitgliedsrolle wird festgelegt, wie sich Mitglieder in Organisationen verhalten müssen, wenn sie ihre Mitgliedschaft nicht riskieren wollen (Luhmann 1964, S. 19). Programme – entweder in Form von Konditionalprogrammen (Wenn-Dann-Programmen) oder Zweckprogrammen (Zielvorgaben) – legen dabei auf einem hohen Abstraktionsniveau fest, wie sich Organisationsmitglieder richtig verhalten (Luhmann 2000, S. 256ff.). Darüber hinaus entwickeln Organisationen Wertekataloge, in denen trotz aller Unklarheit über konkrete Mitglieder beispielsweise verlangt wird, sich serviceorientiert gegenüber Kunden, fair gegenüber Zulieferern und gnadenlos gegenüber Konkurrenten zu verhalten.

Für Organisationen zentral ist die Ausbildung der Mitgliedsrolle, weil über diese Rolle konformes Verhalten unabhängig von konkreten Gründen für eine Mitgliedschaft hergestellt werden kann. Organisationen können ganz unterschiedliche Motive für die Mitgliedschaft nahelegen. Sie können an „ideale Gesinnung oder Zwang“, an „wirtschaftliche Vorteile“ oder „persönlichen Charme“, an „verständiges Überzeugtsein“ oder an „emotionales Mitgerissensein“ ihrer Mitglieder appellieren. Am Ende stellt die Organisation stets durch die Formalisierung von Erwartungen sicher, dass Mitglieder mit ganz unterschiedlichen Motiven den Zielen der Organisation zustimmen (Luhmann 1964, S. 132f.).

Dabei können sich – dieser Punkt sollte nicht übersehen werden – die verschiedenen Motivationsmittel „wechselseitig stören, behindern, diskreditieren und aufheben“. Es wirkt gegenüber Organisationsmitgliedern nicht überzeugend, wenn an die Gesinnung appelliert und gleichzeitig für den Fall der Nichtbefolgung mit Gewalt gedroht wird, oder wenn der Spaß an der Sache hervorgehoben und zugleich eine außergewöhnliche Bezahlung in Aussicht gestellt wird. Luhmann schlussfolgert daraus, dass die Motivationsmittel „typgetreu spezialisiert und kanalisiert“ werden und Organisationen versuchen, ihre Mitglieder nur über Zweckidentifikation, nur über Zwang, nur über Bezahlung, nur über Kollegialitätserwartungen oder nur über

attraktive Handlungen zu mobilisieren (Luhmann 1964, S. 133).¹ Demgegenüber ist festzuhalten, dass Organisationen – bei allen daraus für die Mitglieder folgenden Darstellungsschwierigkeiten – in den meisten Fällen Bündel von Motivationsmitteln einsetzen (Kühl 2014, S. 240).

Für den Fall des Polizeibataillons 101 wurde inzwischen detailliert nachgewiesen, wie die Organisation ganz unterschiedliche Motivationsmittel einsetzt hat, um ihre Mitglieder zu binden (Kühl 2014, S. 222ff.). Zentral für die soziologische Perspektive ist jedoch, dass das Polizeibataillon durch die Formalisierung seiner Verhaltenserwartungen von den unterschiedlichen Motiven seiner Mitglieder abstrahieren kann. Manche Organisationsmitglieder mögen vorrangig wegen ihrer Identifikation mit der nationalsozialistischen Sache, manche wegen einer Freude an Exekutionen, manche wegen Möglichkeiten zur Bereicherung und manche wegen der Loyalität mit ihren Kameraden geschossen haben – für die NS-Führung sind die Einzelmotive letztlich zweitrangig, da die Motivlagen der einzelnen Personen durch Organisation generalisiert werden.

Mit Blick auf die sachliche Generalisierung der Verhaltenserwartungen liegt das Beunruhigende am Holocaust in dem Umstand, dass es bei organisierten Gewaltanwendungen zweitrangig ist, aus welchen Motiven sich Personen an Folterungen, Erschießungen oder Vergasungen beteiligen. Auf Gewaltanwendungen spezialisierte Organisationen müssen sich natürlich darauf einstellen, ob ihre Mitglieder sich mit dem Zweck der Gewaltanwendung mehr oder weniger identifizieren – die Zwecke der Organisation also mit den personalen Motiven übereinstimmen, ob sie den Zwecken der Organisation eher neutral gegenüberstehen und sich ihre Beteiligung an von der Organisation für sinnvoll erklärten Handlungen „abkaufen“ oder „abzwingen“ lassen, oder ob sie vielleicht sogar den konkreten Handlungen skeptisch gegenüberstehen. Letztendlich ist für eine Organisation doch ausschlaggebend, dass die von ihr erwarteten Handlungen ausgeführt werden – und die Frage, aus welcher Motivlage heraus dies geschieht, tritt zurück.

2.2 Soziale Generalisierung – Die Bedeutung der Institutionalisierung von Erwartungen

Es gibt Fälle, in denen Erwartungen lediglich zwischen einem Erwartenden und einem erwartungsgemäß oder erwartungswidrig Handelnden bestehen. Dies kann zum Beispiel bei spontanen Face-to-Face-Interaktionen, bei Liebesbeziehungen

1 Luhmann entwickelt dieses Argument auf der Basis von Etzioni (1961, S. 7f.) und leitet daraus den Gedanken der Kanalisierung ab.

oder in dyadischen Freundschaftsbeziehungen der Fall sein. Bei komplexeren Beziehungen sind Erwartungen jedoch in der Regel institutionalisiert. Im Gegensatz zu anderen soziologischen Theorien, die den Begriff der Institutionalisierung eher vage fassen, wird in der Systemtheorie in Anschluss an Georg Simmels Konzept des Dritten mit einem sehr präzisen Begriff gearbeitet: Institutionalisierung bedeutet, dass angenommen werden kann, dass eine Verhaltenserwartung durch anwesende oder auch nur anonyme Dritte gestützt wird (Luhmann 1972, S. 65).

Nur weil eine Verhaltenserwartung durch Dritte gestützt wird, muss sie jedoch nicht automatisch befolgt werden. Wer aber nach gegen eine institutionalisierte Erwartung „an-erwarten“ will, hat nach Luhmann das „Schwergewicht einer vermuteten Selbstverständlichkeit gegen sich“. „Er muß vorläufig angenommene Verhaltensgrundlagen, auf die andere sich schon eingelassen hatten, durchkreuzen. Er greift damit Selbstdarstellungen an und wird unbequem, wenn nicht gefährlich. Er muss Initiative riskieren, ohne darin durch prästablierte Erwartungen gedeckt zu sein. Seine Erwartungen kommen unerwartet. Er muss das stillschweigend Vorausgesetzte oder gar ausdrücklich Gebilligte zum Thema und Problem machen, muß es in den Brennpunkt des gemeinsamen Interesses ziehen und dort zerstören, obwohl die Anwesenden die Situation möglicherweise zu ganz anderen Zwecken benutzen, in ganz andere Richtungen entwickeln wollten“ (Luhmann 1972, S. 69).

In Organisationen werden Verhaltenserwartungen durch Formalisierung – durch die Bindung der Mitgliedschaft an die Befolgung dieser Verhaltenserwartungen – institutionalisiert. Es herrscht Konsens darüber, dass organisational artikulierte Erwartungen befolgt werden müssen. Es mag vorkommen, dass Organisationsmitglieder die Verhaltenserwartungen der Organisation im stillen Kämmerlein verurteilen und versuchen, sich diesen Verhaltenserwartungen nach Möglichkeit zu entziehen. Das befreit sie aber nicht davon, sich in ihrer Außerdarstellung zur Gültigkeit der an sie herangetragenen Verhaltenserwartungen zu bekennen, sofern sie ihre Mitgliedschaft in der Organisation aufrechterhalten wollen (Luhmann 1964, S. 68f.).

Aus dieser Perspektive wird die Folgebereitschaft der Angehörigen des Polizeibataillons 101 wenigstens teilweise verständlich. Wer von den im Polizeibataillon artikulierten Verhaltenserwartungen abweichen will, muss sich exponieren. Wer die Erwartungen zurückweisen will, muss „das richtige Wort finden, den Gedanken, der die Institution aus den Angeln hebt“. Er muss „Gründe gegen sie beschaffen und zumeist auch einen Ersatzvorschlag mitliefern“. „In jedem Falle“, darauf lässt sich mit Luhmanns Überlegungen zur Institutionalisierung aufmerksam machen, hätte derjenige, der „Abweichungen oder Änderungen“ vorschlägt, die Aufmerksamkeit auf sich gezogen. „Während man den institutionalisierten Erwartungen unbemerkt und gleichsam geistesabwesend“ folgen kann, „ohne viel über sich selbst auszu-

sagen“, gibt man als „Rebell eine höchstpersönliche, einzigartige Darstellung“ ab. Solches Handeln wäre aufgefallen. Es würde „ihm, da die Institution als Erklärung ausfällt, persönlich zugerechnet“ (Luhmann 1972, S. 70).

Das Verhalten der Angehörigen des Polizeibataillons 101 ist ein Beispiel dafür, dass sich sicher fühlen kann, wer in einer Organisation „unter dem Schirm der Institution bleibt“. „Wer sich hervorwagt“ – das zeigt etwa der Fall des Zugführers Heinz Bumann (siehe Sebastian Matyseks Beitrag in diesen Band) – ist „zu einer gefährlichen Selbstdarstellung genötigt und kann sich einer blamierenden Abfuhr aussetzen“ (Luhmann 1972, S. 70). Die Erwartungen einfach zu befolgen – auch wenn die Erschießung und Deportation von Juden als sehr weitgehende Erwartungen gesehen werden – erscheint den meisten Polizisten als naheliegendere Alternative.

Diese Überlegungen sind nicht so zu verstehen, dass die Angehörigen des Polizeibataillons lediglich Ausführende organisational vorgegebener Verhaltenserwartungen sind. Zwar werden Verhaltenserwartungen in Organisationen über Entscheidungen formalisiert, aber ob und wie genau Verhaltenserwartungen wirken, stellt sich häufig erst schrittweise durch das konkrete Handeln der Mitglieder heraus. Die Institutionalisierung ist auch im Fall des Polizeibataillons 101 keine Garantie dafür, dass die Verhaltenserwartungen der Organisation nicht auch enttäuscht werden können (siehe allgemein dazu Luhmann 1970, S. 100f.). Gerade besonders weitgehende Erwartungen wie Erschießungen von Kindern, Frauen und Männern stabilisieren sich erst dadurch, dass die Polizisten sie durchführen.

2.3 Zeitliche Generalisierung – Die Bedeutung von Normen

Für die Herstellung und den Bestand von Erwartungen ist zentral, wie diese als Normen über die Zeit konstant gehalten werden können. Normativ sind Erwartungen, wenn auch im gelegentlichen Enttäuschungsfall an ihnen festgehalten wird. Die Funktion von Normen besteht darin, „Erwartungsstrukturen kontrafaktisch zu stabilisieren“. Die Erwartung wird „gespalten“, indem der Erwartende lernt, „mit einer Enttäuschung zu rechnen, ohne [deswegen] die Erwartung fallen zu lassen“ (Luhmann 1970, S. 9f.).

Einzelne Enttäuschungen können einer Norm also nichts anhaben. Kommt man einmal zu spät, wäscht sich einmal die Hände nicht oder fährt einmal zu schnell, stellt das die Norm noch nicht in Frage. Erst die laufende Verletzung einer Norm lässt diese erodieren. Die Norm wird dann „unmerklich verlernt, schließlich vom Erwartenden selbst nicht mehr geglaubt“. Der Erwartende „gewöhnt sich an Enttäuschung und erinnert sich nur noch gelegentlich an das, was er ‚eigentlich‘ erwartet hatte“ (Luhmann 1972, S. 58).

Normative Erwartungen strukturieren völlig verschiedene soziale Ordnungen – wie sie jeweils entstehen, sich verändern und erodieren, kann jedoch von Fall zu Fall unterschiedlich aussehen. In Familien beispielsweise spielen sich Normen häufig unbemerkt ein und sind deshalb nur schwer zu verändern. Weil Familienmitglieder in der Regel nicht ausgeschlossen werden können, sind viele, auch offene Verletzungen der Normen möglich, ohne dass sie deswegen aufgegeben würden. In Organisationen hingegen erfordert die Aufrechterhaltung normativer Erwartungen besondere Vorkehrungen. Die offene Verletzung auch nur einer Erwartung innerhalb einer Organisation stellt – anders als in Familien, Protestbewegungen oder Freundesgruppen – nicht nur diese eine Erwartung, sondern das Strukturierungsprinzip der Organisation als solches infrage. Wer auch nur „eine Weisung seines Vorgesetzten“ missachtet oder „einer Vorschrift aus Prinzip die Anerkennung verweigert“, der rebellierte, so Luhmann (1964, S.40), nicht nur gegen diese eine Weisung oder eine Vorschrift, sondern „gegen alle formalen Erwartungen“ und „gegen das System“ als solches. Deshalb zieht die offene Auflehnung gegen eine Weisung besondere Aufmerksamkeit nach sich.

Normen aufrechtzuerhalten – gegen deren Verletzung – ist häufig eine diffizile soziale Angelegenheit. In Forschungen zu totalitären Staaten, zu denen wir auch das „Dritte Reich“ zählen, wird der Beobachtungsfokus meist auf die *Sanktionierung* Enggeführt. Sicherlich spielt die Sanktionierung durch Gefängnisse, Folterungen oder Tötungen in der Wahrnehmung jedes Beobachters eine wichtige Rolle, interessant ist aber, dass auch in totalitären Staaten funktionale Äquivalente zur Aufrechterhaltung von Normen bei Verletzungen existieren. Eine Möglichkeit besteht in der öffentlichen *Entschuldigung* desjenigen, der die Norm verletzt hat. Angesichts der Vielfalt der Normen und der häufig drastischen Strafen spielt auch ein – manchmal sogar kommuniziertes – *Übersehen* von Normenverstößen in totalitären Staaten eine wichtige Rolle bei der Normerhaltung (zu unterschiedlichen Umgangsformen mit Normenverstößen siehe Luhmann 1972, S. 40ff.).²

Dieser Blick auf verschiedene Möglichkeiten der Normstabilisierung im Fall von Erwartungsenttäuschungen macht verständlich, dass – soweit wir wissen – in keinem einzigen Fall, in dem Polizisten, Wehrmachtssoldaten oder SS-Männer ihre Beteiligung an Erschießungen verweigern, SS- und Polizeigerichte oder Militärgerichte diese Befehlsverweigerung sanktionieren. Mit Verweigerungen geht man in

2 Bei diesem Thema ist ein Brückenschlag zwischen soziologischer Holocaustforschung und allgemeiner Organisationsforschung besonders naheliegend. Vgl. vielfältige Literaturhinweise auf unterschiedliche Umgangsformen mit Normabweichungen in der Forschungsliteratur der 1960er und 1970er Jahre bei Luhmann 1972, S. 55. Für jüngere Studien siehe beispielhaft Crozier/Friedberg 1977; Friedberg 1993; Gruber 2014; Kühl 2007; Snook 2002 oder Vaughan 1998.

der Regel schon innerhalb der einzelnen Organisationseinheiten so um, dass sie gar nicht erst als Normverstöße thematisiert werden müssen – indem man Freiwillige die Aufgaben ausführen lässt und Wahlmöglichkeiten vorhält, Verweigerungen bei den Erschießungen übersieht, vorgebrachte Entschuldigungen wie Krankheiten oder Schwäche akzeptiert oder die Nichterfüllung organisationaler Erwartungen ohne weitere Folgen abmahnt.

Aus dieser Perspektive ist es möglich, Polizisten, Soldaten und SS-Männer, die sich der Tötung von Juden entziehen, nicht, wie in der Forschung verbreitet, als Helden im Gegensatz zu den menschenverachtenden Praktiken der Organisationen des NS-Staates zu präsentieren. Besonders der Zugführer Heinz Bumann des von uns untersuchten Polizeibataillons 101 wird immer wieder positiv dargestellt, weil er den Erwartungen der Beteiligung an Erschießungen widersteht (siehe zu Bumann besonders Browning 1993, S. 279ff. und ähnlich Goldhagen 1996, S. 296ff.; vgl. auch Sebastian Matysek's Beitrag in diesem Band). Dabei – das macht unser Blick auf verschiedene Formen der normativen Erwartungsstabilisierung deutlich – wählt er genauso wie andere, die sich den Erschießungen entziehen, Verweigerungspraktiken, die die formale Ordnung nicht infrage stellen (siehe dazu ausführlich Kühl 2014, S. 143ff.). Die an Massenerschießungen und Deportationen beteiligten Organisationen des NS-Staates sind letztlich Musterfälle dafür, wie die Führung dieser Organisationen einerseits auf die Einhaltung der Normen drängt, andererseits aber vielfältige situative Zugeständnisse macht, ohne dass dadurch die Normen als solche fallenzulassen.

3 Die Bedeutung der Indifferenzzone in Organisationen

Unter den bisherigen Erklärungsversuchen, warum sich „ganz normale Männer“ oder „ganz normale Deutsche“ am Holocaust beteiligen, lassen sich zwei unterschiedliche Analyseansätze identifizieren. Auf der Seite eines *strukturalistischen Ansatzes* werden besonders die Rahmenbedingungen einer dominanten antisemitischen Ideologie, der Zwangscharakter der NS-Organisationen, der Gruppendruck in den militärisch ausgerichteten NS-Organisationen oder die Brutalisierung durch den Krieg als Erklärung für das Verhalten der Ordnungspolizisten, Wehrmachtssoldaten und SS-Männern herangezogen. Aus der Perspektive des *voluntaristischen Ansatzes* wird hingegen auf den eigenen Antrieb der Täter verwiesen. Die Deutschen, so die Kurzformel Daniel Goldhagens (1996, S. 28) „*wollten* nicht Nein“ zum Holocaust

sagen, sie wollten ihn aufgrund ihres eliminatorischen Antisemitismus von ganzem Herzen unterstützen.³

Unser eigener Erklärungsansatz soll diese unfruchtbare Konkurrenz strukturalistischer und voluntaristischer Ansätze überwinden (siehe dazu ausführlich Kühl 2014, S. 32ff.).⁴ Das Verhalten der Angehörigen der NS-Organisationen wird nicht – wie noch durch Hannah Arendt (1964) in ihrer Studie über die Banalität des Bösen – lediglich als Verhalten im Rahmen einer sehr genau spezifizierten formalen Mitgliedschaftsrolle verstanden. Stattdessen kann erklärt werden, weswegen die Organisationsmitglieder die Tötung von Juden initiativ betreiben, weswegen sie aktiv an Deportationen und Tötungen mitwirken, weswegen sie Erschießungen häufig auch im Grenzbereich des organisational Geduldeten durchführen und vielfach auch lustvoll Grausamkeiten ausüben. Als zentralen theoretischen Baustein für die Überwindung des Gegensatzes strukturalistischer und voluntaristischer Ansätze sehen wir eine Dynamisierung des soziologisch zentralen Konzeptes der Indifferenzzone.

3.1 Das Konzept der Indifferenzzone

In der Soziologie geht man davon aus, dass die Arbeitsaufgaben, die einem Organisationsmitglied übertragen werden, bei dessen Eintritt in die Organisation noch nicht im Detail bekannt sind. Im Moment des Eintritts wird lediglich ein abstrakter Rahmen abgesteckt, innerhalb dessen die Übernahme der zugewiesenen Aufgaben als vereinbart gilt. Ob eine konkrete Aufgabe übernommen wird, hängt dann davon ab, ob sie als durch die Mitgliedschaft abgedeckt verstanden und behandelt werden kann. Auf das Reserve-Polizeibataillon 101 bezogen stellt sich demnach die Frage, ob die Mitgliedschaft der Bataillonspolizisten sich auf die Beteiligung

3 Wenn man sich die bisherigen soziologischen Ansätze zur Holocaustforschung näher ansieht, dann erkennt man, dass auch diese in eher voluntaristische und eher strukturalistische Ansätze zerfallen. Siehe dazu aufschlussreich den Überblick bei Becker 2014, S. 198ff.

4 Dabei verstehen wir unseren Ansatz auch als Aufforderung an praxeologische und strukturationstheoretische Ansätze, genau zu bestimmen, wie Struktur und Handlung ineinandergreifen. Die Beobachtung, dass Strukturen Handlungen prägen und Handlungen wiederum die Strukturbildung beeinflussen – so die Terminologie der praxeologischen und strukturationstheoretischen Ansätze – ist ein soziologischer Allgemeinplatz. Spannend wird es erst, wenn spezifiziert wird, wie Strukturen und Handlungen ineinandergreifen. Für Organisationen ist die Indifferenzzone ein zentrales theoretisches Konzept, das diese Spezifikation leisten kann.

an Vernichtungseinsätzen und Umsiedelungen erstreckt, ob die Beteiligung am Holocaust also als akzeptable Anweisung an ein Bataillonsmitglied gilt.

Das mittlerweile klassische theoretische Konzept zur Erklärung der Akzeptanz- und Ausführungsbereitschaft von Organisationsmitgliedern stammt von Chester I. Barnard (1938, S. 167ff.). Demnach hat jedes Mitglied eine bestimmte Erwartungen umfassende „Indifferenzzone“, innerhalb derer Anweisungen von Vorgesetzten pauschal akzeptiert werden. „The person affected will accept orders lying within this zone and is relatively indifferent as to what the order is so far as the question of authority is concerned“ (Barnard 1938, S. 169). Anweisungen und Aufträge, die in diese Indifferenzzone fallen, gelten mit dem Eintritt in die Organisation als akzeptiert und werden nicht infrage gestellt. Solche Anweisungen und Aufträge fasst das Mitglied als selbstverständlich auf und führt sie aus. Die Indifferenzzone impliziert und umgrenzt somit eine pauschale Gehorsamsbereitschaft, die das Mitglied der Organisation bei seinem Eintritt zugesteht.⁵

Neben diesen pauschal akzeptierten Anweisungen beschreibt Barnard (1938, S. 168) auch solche Erwartungen, denen das Mitglied keinesfalls nachkommt: „there are a number which are clearly unacceptable, that is, which certainly will not be obeyed“. Anforderungen, die durch die Mitgliedschaft eindeutig nicht abgedeckt werden, lehnt das Mitglied also mit gleicher Sicherheit ab, wie es den als indifferent klassifizierten Anweisungen nachkommt. Interessant ist schließlich die dritte Gruppe von Erwartungen, für die Barnard (1938, S. 168) zufolge nicht eindeutig feststeht, ob das Mitglied ihnen nachkommt oder nicht: „there is another group somewhat more or less on the neutral line, that is, either barely acceptable or barely unacceptable“. Es handelt sich hier um einen „Graubereich“ von Erwartungen und Anweisungen, die von der Organisationsmitgliedschaft weder eindeutig abgedeckt noch eindeutig ausgeschlossen werden.

Die Erläuterungen Barnards zu den Grenzen beziehungsweise Übergängen zwischen diesen drei Zonen der Folgebereitschaft beschränken sich auf die Festlegung der Grenzen der Indifferenzzone. Das Ausmaß ungefragt durch das Mitglied erfüllter Erwartungen wird dabei durch seinen Zusammenhang mit den Vorteilen der Organisationsmitgliedschaft bestimmt. Welche Befehle in die Indifferenzzone fallen und welche nicht, hängt für Barnard (1938, S. 169) davon ab, wie weit die mit der Organisationsmitgliedschaft verbundenen Vorteile im Vergleich mit ihren

5 „The concept of a zone of indifference [...] refers to orders that are unquestionably accepted and is usually related to what the contributor assumed to be the obligations assumed in joining the cooperative effort. On taking his job the individual has certain expectations and he implicitly delegates his superiors the right to issue certain orders. When orders are issued which are consistent with this expectation the subordinate accepts them“ (Wolf 1974, S. 83f.).

Nachteilen für das Mitglied überwiegen: „The zone of indifference will be wider or narrower depending upon the degree to which the inducements exceed the burdens and sacrifices which determine the individual's adhesion to the organization.“ Überzeugende Mitgliedschaftsanreize verbreitern die Indifferenzzone, je mehr sie die „Kosten“ der Mitgliedschaft übersteigen; würden aber die Nachteile der Mitgliedschaft ihre Anreize überwiegen, fiel die Indifferenzzone in sich zusammen. Die Grenzen der Indifferenzzone sind in diesem Verständnis also durch das Kosten-Nutzen-Verhältnis der Organisationsmitgliedschaft für das Mitglied eindeutig bestimmt. Welche Anweisungen und Erwartungen pauschal akzeptiert werden, kann man demnach aus den zur Mitgliedschaft motivierenden Anreizen ableiten. Demgegenüber werden die Ausprägungen des Graubereichs und der unakzeptablen Erwartungen durch Barnard nicht näher erläutert.⁶

Aus systemtheoretischer Perspektive wird das Konzept der Indifferenzzone durch Niklas Luhmann (1964, S. 93) im Rahmen seiner Überlegungen zur Lösung der Beitrittsfrage von den konkreten Arbeitsaufgaben, die ein Mitglied übernimmt, reformuliert. In der Situation des Eintritts weiß das künftige Organisationsmitglied nicht genau, was es erwartet und welche Anforderungen im Rahmen seiner Mitgliedsrolle im Einzelnen aufkommen werden. Festgelegt wird stattdessen eine grobe Beschreibung der Mitgliedsrolle, die vorgibt, in welchen Grenzen die Organisation die Erfüllung jeglicher Anweisungen erwarten darf. Die Mitgliedschaftsentscheidung hat demnach „zum Inhalt die Anerkennung der formalen Erwartungen, namentlich die Unterwerfung unter die formale Autorität der Vorgesetzten, deren konkrete Ausübung offen bleibt“. Diese in Grenzen pauschale Gehorsamsbereitschaft ermöglicht es der Organisation, ihre Erwartungen an das Mitglied angesichts veränderlicher Umweltbedingungen entsprechend der

6 In der sozialwissenschaftlichen Organisationsforschung hat dieses von Barnard entwickelte Autoritäts- und Akzeptanzkonzept breiten Anklang gefunden. Seine Rezeption lässt sich in zahlreichen für die Organisationsforschung wegweisenden Publikationen nachvollziehen. So dankt z. B. Herbert A. Simon (1949, S. xvf.) Barnard für seine Überlegungen und Kommentare, die seine Verwaltungsanalyse in „Administrative Behavior“ stark beeinflusst hätten. In einem späteren Kommentar empfiehlt er Barnard zur (wiederholten) Lektüre (vgl. Simon 1994, S. 1021), vergleicht seinen Ansatz mit den theoretischen Entwicklungen Newtons und der Quantenmechanik in der Physik, um seine andauernde Relevanz und Haltbarkeit zu begründen und verortet seine eigene Sichtweise auf Organisationen in der Nähe Barnards. Auch Robert Tannenbaum (1949, S. 225, Fußnote 3) bezeichnet seine Überlegungen zum „Manager Concept“ als „particularly influenced by Chester I. Barnard“. In einer Zitationsanalyse James G. March's (1965, S. xii) zu den einflussreichsten Publikationen der Organisationsforschung schneidet Barnard unter allen einbezogenen Büchern am besten ab und wird deshalb als „most fashionable“ der Organisationsforschung bezeichnet.

jeweils aktuellen Lage anzupassen, ohne die gerade erforderlichen Leistungen des Mitglieds einzeln zu motivieren. Die Organisation gewinnt durch die Lösung der Beitrittsfrage von den konkreten Arbeitsaufträgen also an Flexibilität.⁷

Die Indifferenzzone der Mitglieder eines staatlichen Gewaltapparates wird maßgeblich durch die gesetzlich gedeckten Formen der Gewaltwendung bestimmt. Ein Polizist wird dann zur Pistole greifen, wenn er sicher ist, dass der Einsatz von Schusswaffen durch die beobachtete Straftat und das Verhalten des Verdächtigen – zum Beispiel durch Bedrohung des Polizisten – gerechtfertigt ist. Ein Soldat wird dann sein Maschinengewehr einsetzen, wenn die Verwendung durch einen Befehl eines Vorgesetzten gedeckt ist und dieser Befehl nicht offensichtlich den Einsatzrichtlinien widerspricht (siehe ausführlich dazu Kühl 2014, S. 259ff.).

Bei organisierter Gewalt werden Handlungen plausibel auf Rollen und nicht Personen zugerechnet, wenn die Gewaltanwendung durch den Staat gedeckt ist. Man würde die Aussage eines Terroristen, dass er für die Handlung nicht persönlich verantwortlich sei, weil sie durch die Führungsspitze „seiner“ Organisation beschlossen wurde, vermutlich genauso wenig akzeptieren wie die Aussage des Mitglieds der Camorra, dass die Ermordung anderer Klanmitglieder aufgrund von Mitgliedschaftserwartungen zustande gekommen und deshalb nicht mit Gefängnisstrafe zu verurteilen sei.

7 Das Barnardsche Autoritätskonzept schlägt sich weiterhin in Michel Croziers und Erhard Friedbergs (1979, S. 40f.) Überlegungen zum Tauschcharakter von Machtbeziehungen nieder. Der Einfluss Barnards findet sich hier in der theoretischen Verschiebung der Quelle von Macht beziehungsweise Autorität vom Vorgesetzten zum Untergebenen. Barnard (1938, S. 163) versteht Autorität als „the character of a communication (order) in a formal organization by virtue of which it is accepted by a contributor to or ‚member‘ of the organization as governing the action he contributes; that is, as governing or determining what he does or is not to do so far as the organization is concerned.“ Autorität kommt demnach zustande, indem der Adressat eine Anweisung oder Erwartung dieser Anweisung als für ihn verbindlich anerkennt. Die Weisungsbefugnis des Managements beruht auf ihrer Akzeptanz durch die Mitglieder. Dieses Argument findet sich in Croziers und Friedbergs (1979, S. 40) Überlegungen zum Beziehungsgefüge von Machtverhältnissen wieder. Macht ist demzufolge – wie bei Barnard – keine beim Machthaber zu verortende Ressource, sondern erfordert die Mitwirkung und das Zugeständnis von Autorität seitens des Untergebenen: „[W]enn B seine Bereitschaft zu tun, was A von ihm verlangt, nicht mehr verweigern kann, dann ist auch keine Machtbeziehung mehr zwischen beiden möglich“.

3.2 Die Bedeutung der Grauzone

Trotz der Einflüsse Barnards auf einige „Meilensteine“ der sozialwissenschaftlichen Organisationsforschung finden sich in der Literatur kaum argumentative oder empirische Auseinandersetzungen mit seinem Autoritäts- und Akzeptanzmodell. Theoretische Weiterentwicklungen des Konzepts der Indifferenzzone sucht man bis auf einzelne Ausnahmen vergeblich.⁸ Die wenigen inhaltlichen Auseinandersetzungen mit Barnards Konzept der Indifferenzzone betreffen einerseits die Akzeptanz- und Ausführungsbereitschaft von Organisationsmitgliedern. Vor dem Hintergrund einer Reinterpretation sozialpsychologischer Experimente verweisen Jack Rabin und Gerald G. Miller (1989, S. 427ff.) auf den Einfluss von Moral- und Wertvorstellungen eines Mitglieds auf die Ausprägung seiner Indifferenzzone. Die Anerkennung autoritärer Anweisungen und Erwartungen wird demnach von individuellen und teilweise untereinander konkurrierenden Moralcodes beeinflusst. Solche Wertvorstellungen können organisational implementiert und als Selektionskriterien für Auswahlprozesse von Mitgliedern herangezogen werden, aber auch aus organisationsexternen Bezugsgruppen eines Mitglieds stammen. Welcher moralische Wertkomplex situativ im Vordergrund steht, beeinflusst dann seine Akzeptanz- und Ausführungsbereitschaft.⁹ Geraten die konkurrierenden Wertvorstellungen in einer Entscheidungssituation in Konflikt, sinkt der bei Barnard ausschlaggebende Einfluss motivierender Mitgliedschaftsanreize auf die Akzeptanz- und Ausführungsbereitschaft; gibt es für das Mitglied keine Werte-

-
- 8 Und dies, obwohl Barnard selbst die starke Positionierung seines Autoritätskonzeptes in einem späteren Interview relativiert: „In my opinion, the great weakness of my book is that it doesn't deal adequately with the question of responsibility and its delegation. The emphasis is too much on authority, which is the subordinate subject. [...] The emphasis is put on authority which, to me now, is a secondary, derivative setup“ (Wolf 1973, S. 15). Eine eher rhetorische Verarbeitung des Konzeptes findet sich in einem Grußwort des Präsidenten einer soziologischen Standesorganisation. Dennis L. Peck (1987) fordert das adressierte Fachpublikum dazu auf, die eigene Indifferenzzone selbstverständlicher Lehr- und Forschungsroutinen zu verlassen und sich auch außerhalb disziplinärer Grenzen für die Anwendung soziologischer Konzepte zu engagieren. Eine weitere disziplinbezogene Auseinandersetzung mit den Thesen Barnards dreht sich um die Frage, ob und inwiefern Barnard als Philosoph und vor dem Hintergrund philosophischer Klassiker interpretiert und beurteilt werden kann und sollte (vgl. Wolf/Schaefer 1971).
- 9 „Which code dominates the individual's decision making in a particular case will determine whether the individual is willing to accept certain organization communications as authoritative“ (Rabin/Miller 1989, S. 428).

konflikte, bestimmen die Vorteile der Mitgliedschaft ganz im Sinne Barnards die Indifferenzzone.¹⁰

Barnards Autoritätsverständnis und sein Konzept der Indifferenzzone werden andererseits als „konservativer“ Ansatz kritisiert, der die Herangehensweise eines autoritären Managements in Organisationen untermauert und absichert. Robert T. Golombiewski und Karl W. Kuhnert (1994, S. 1210ff.) bemängeln in diesem Sinne, dass Barnard dem Organisationsmitglied eine Mitwirkung am Zustandekommen von Führungsverhältnissen nur scheinbar zuschreibt, tatsächlich aber autoritären Steuerungskonzepten den Weg ebnet. Unter dem Vorwand individueller Partizipation unterbreite Barnard faktisch eine autoritätsseitige Manipulation und Ausweitung der mitgliedsseitigen Indifferenzzone.¹¹

Gerade im Fall des Polizeibataillons 101 ist jedoch zu erkennen, dass die Organisationsmitglieder selbst durch ihre Handlungen darauf einwirken, was in einer Organisation zur Indifferenzzone gehört und was nicht. Gerade bei der staatlichen Gewaltanwendung gibt es eine „Grauzone“, in der die Organisation – und letztlich auch die Organisationsmitglieder – immer wieder austarieren, welche Form von Gewaltanwendung durch Gesetze gedeckt ist und welche nicht. Die Deportation, Erschießung und Vergasung von Juden kann nicht – wie in der Forschung mitunter erkennbar – entweder als eindeutig kriminell oder als eindeutig legal klassifiziert werden. Vielmehr befinden sich die Anforderungen in einer „Grauzone“ und werden letztlich erst durch das Verhalten der Polizisten selbst immer eindeutiger in die Indifferenzzone der Organisationsmitglieder verschoben (siehe dazu ausführlich Kühl 2014, S. 269ff.).

10 „Without a conflict in codes of morals, organizational inducements can influence the individual’s granting authority to a superior’s order. Conversely, conflict in code of morals would lessen the power of organizational inducements. Thus, the individual’s code of morals is an important mechanism for dampening or amplifying authority in Barnard’s compliance scheme“ (Rabin/Miller 1989, S. 434).

11 „Despite the limited concession in principle about authority residing in the receiver of orders, in practice individual needs get only derivative attention, which stops conceptually very short of meaningful participation. [...] Were the principle of the acceptance model to dominate, we suppose, Barnard would press hard to reduce any objective tendency toward a big zone of indifference. Not only will the reader search in vain for such cases, however, but the text burgeons with counter-cases both describing and advocating ways-and-means to enlarge a typically-huge zone of indifference“ (Golombiewski und Kuhnert 1994, S. 1210f.).

3.3 Dynamisierung des Konzepts der Indifferenzzone

Indem sie die Akzeptanz- und Ausführungsbereitschaft der Mitglieder des Reserve-Polizeibataillons 101 aufarbeiten, leisten die in diesem Sammelband vorgelegten Studien – an die Überlegungen zur Generalisierung von Verhaltenserwartungen anschließend – Beiträge zur theoretischen Auseinandersetzung mit dem Konzept der Indifferenzzone. Ausgangspunkt der beabsichtigten Weiterentwicklung sind die Grenzen der Indifferenzzone, die Barnard als durch die motivierenden Mitgliedschaftsanreize fixiert vorstellt. Genauer geht es um die bislang vernachlässigten Übergänge zwischen der Indifferenzzone und den anderen bei Barnard erwähnten Befehlsbereichen, den nicht akzeptablen Befehlen einerseits und der „Grauzone“ derjenigen Anweisungen und Befehle, deren Akzeptanz und Ausführung für das Mitglied nicht eindeutig feststeht, andererseits. Die soziologischen Analysen der Einsätze des Reserve-Polizeibataillons 101 machen deutlich, dass die Bataillonspolizisten sich zwar faktisch am Holocaust beteiligen; die entsprechenden Befehle, Appelle und Anweisungen werden jedoch nicht flächendeckend als unproblematische und selbstverständliche Erwartungen behandelt. Zweifel, zusätzliche Rechtfertigungen und Ausnahmen lassen darauf schließen, dass die Einsätze nicht eindeutig der Indifferenzzone zugerechnet, aber schließlich doch befolgt werden. Diese Ausgangslage mündet in der Frage, wie sich Anweisungen und Befehle zwischen den unterschiedlichen „Akzeptanzbereichen“ der Organisationsmitglieder verschieben oder verschoben werden.

Die Grenzen der Indifferenzzone erscheinen in dieser Lesart nicht so eindeutig durch die Bedingungen der Organisationsmitgliedschaft bestimmt, wie Barnard konstatiert. Die vorliegenden Rekonstruktionen der Beteiligung der Bataillonsmitglieder am Holocaust weisen darauf hin, dass die Grenzen der Indifferenzzone eher als uneindeutig und fließend beschrieben werden können. Die Übergänge zwischen der Indifferenzzone und dem Graubereich erscheinen durchlässig, sie weichen unter bestimmten Bedingungen auf, können verschoben und manipuliert werden. So haben beispielsweise die Bataillonsführer Möglichkeiten, durch die Darstellung von Rollendistanz die Kooperationsbereitschaft der Organisationsmitglieder zu gewinnen (vgl. dazu Dominic Ionescus Beitrag in diesem Band). Die Folgebereitschaft der Organisationsmitglieder ist demnach nicht statisch festgelegt, sondern flexibel und veränderlich. Welcher Befehl akzeptiert und welcher verweigert wird, steht offenbar nicht schon per Mitgliedschaft fest. Vielmehr beeinflussen situative Bedingungen der zu bewältigenden Aufgaben, das Verhalten der beteiligten Akteure und die gesellschaftliche Umwelt der Organisation die Akzeptanz- und Ausführungsbereitschaft wie auch das Verweigerungspotential der Mitglieder. An diesen Gedanken anschließend zeigt z. B. Martin Weißmann in seinem Beitrag, dass

verschiedene Formen der Degradierung der jüdischen und polnischen Opfer dazu beigetragen haben, ihre Tötung oder wenigstens deren Akzeptanz als Bestandteil der Indifferenzzone der Mitglieder zu institutionalisieren.

Die Grenzen der Indifferenzzone in Organisationen sind also nicht, wie teilweise in der Literatur nahegelegt wird, statisch, sondern sie passen sich an. Kommt ein Polizist in eine Einheit, die sich dafür rühmt, besonders hart gegen Aufständische vorzugehen, ist es wahrscheinlich, dass sich der Neuling diesem Anspruch nicht nur (und zunächst vielleicht nur widerwillig) anpasst, sondern ihn nach einer gewissen Zeit als selbstverständlich begreift. Gerät er jedoch in eine Einheit, in der die Anforderungen weniger weit gehen, weil zum Beispiel die Sicherheitslage entspannt ist, wird er ziemlich sicher diese Erwartungsstruktur als Orientierung für sein Anspruchsniveau übernehmen.

4 Theoretisches Werkzeug für eine vergleichende Analyse von Organisationen im Holocaust

Die Beiträge dieses Sammelbandes können als Versuche verstanden werden, die Bedingungen, unter denen sich die Folgebereitschaft von Organisationsmitgliedern situativ konkretisiert und verändert, am Beispiel des Reserve-Polizeibataillons 101 zu rekonstruieren. Sie gehen mit unterschiedlichen Erklärungsansätzen und anhand verschiedener empirischer Befunde der Frage nach, wie die Einsätze des Reserve-Polizeibataillons 101 organisiert werden und wie sich die jeweils betrachteten Organisationsbedingungen auf die Beteiligung der Bataillonsmitglieder am Holocaust auswirken. Ihre Akzeptanz- und Ausführungsbereitschaft variiert zum Beispiel unter dem Einfluss informaler Erwartungen der jeweils anderen Organisationsmitglieder.¹² Auch die Interaktionsbedingungen von Einsätzen und Einsatzbefehlen wirken sich auf die Folgebereitschaft und die Erwartungshaltung der Mitglieder aus (vgl. die Beiträge von Thomas Hoebel und von Sven Grüneisen in diesem Band). Schließlich beeinflussen die Umweltbedingungen des Reserve-

12 Einen informalen „Gruppenzwang“ zur Akzeptanz von Anweisungen erwähnt bereits Barnard (1938, S. 169) unter dem Gesichtspunkt der Aufrechterhaltung der Mitgliedschaftsvorteile: „[A]t any given time there is among most of the contributors an active personal interest in the maintenance of the authority of all orders which to them are within the zone of indifference. The maintenance of this interest is largely a function of informal organization. [...] Thus the common sense of the community informally arrived at affects the attitude of individuals, and makes them, as individuals, loath to question authority that is within or near the zone of indifference.“

Polizeibataillons 101 die Mitwirkungsbereitschaft der Polizisten, etwa indem die politische Diktatur und das Einsatzgebiet im besetzten Polen der Organisation einen ausgedehnten Zugriff auf ihre Mitglieder erlauben und eine Arbeitssituation erzeugen, die sich vom „alltäglichen“ Heimateinsatz deutlich unterscheidet.

Mit der Explizierung unserer theoretischen Grundlagen und der Exemplifizierung anhand verschiedener Spezialthemen hoffen wir eine vergleichende Analyse von Organisationen des Holocaust – und darüber hinaus anderer Organisationen bei anderen Genoziden – zu initiieren. Interessant wäre zum Beispiel zu untersuchen, ob es grundlegende Unterschiede zwischen NS-Organisationen, die während des Krieges als „gierige Organisationen“¹³ versuchen, alle Rollenbezüge ihrer Mitglieder zu kontrollieren, und am Holocaust beteiligten NS-Organisationen gibt, deren Mitglieder ganz normal am Abend nach Hause zu ihren Familien gehen. Auch wäre es interessant, bei einem Vergleich von Ordnungspolizei, Wehrmacht, Konzentrationslager-SS und Waffen-SS die unterschiedliche Bedeutung der Zweckidentifikation der Mitglieder zu untersuchen und herauszuarbeiten, ob auch bei der SS oder der Gestapo Ansätze von Zweck-Motiv-Trennungen zu finden sind (siehe Kühl 2014, S. 314).¹⁴

Es ist bisher eine auffällige Schwäche der soziologischen Holocaustforschung, dass sie das hoch entwickelte theoretische Instrumentarium der Organisationssoziologie für die Analyse des Verhaltens in NS-Organisationen kaum genutzt hat.¹⁵ Obwohl alle Beiträge in diesem Sammelband alle die Besonderheiten des Polizeibataillons 101 herausstellen – die Einbindung in einen totalitären Staat, Versuche, als „gierige Organisation“ (Coser 1967) alle Rollenbezüge ihrer Mitglieder zu kontrollieren, sowie die Bedeutung der Veränderung von Indifferenzonen im Krieg – wird deutlich, wie zentral die Einbindung in eine Organisation zur Erklärung des Verhaltens der Mitglieder des Polizeibataillons 101 ist und welche neuen Einsichten mithilfe der Organisationssoziologie gewonnen werden können. Das heißt nicht, dass das Phänomen des Holocaust alleine mit theoretischen Instrumentarien der Organisationssoziologie erklärt werden könnte – dazu sind Überlegungen beispielsweise der politischen Soziologie, der Rechtssoziologie, der

13 S. Working Paper http://www.uni-bielefeld.de/soz/forschung/orgsoz/Stefan_Kuehl/pdf/Buechner-Stefanie-2014-Working-Paper-Totale-Organisationen-Bielefeld-FINAL.pdf

14 Am weitesten fortgeschritten in dieser Richtung sind Versuche, die NSDAP mithilfe der systemtheoretischen Organisationssoziologie zu analysieren. Siehe dazu besonders Nolzen 2010.

15 Eine Ausnahme stellt die Arbeit von Balcke (2001) über die Inspektion der Konzentrationslager dar. Die fehlende Rezeption dieser innovativen Arbeit selbst in soziologischen Studien zu Konzentrationslagern zeigt den beklagenswerten Zustand der soziologischen Diskussion über Organisationen des NS-Staates.

Wissenschaftssoziologie oder der Soziologie der Massenmedien viel zu zentral –, aber ohne die Hilfe einer theoretisch informierten Organisationssoziologie bleiben zentrale Aspekte des Holocaust doch verschlossen.¹⁶

Literatur

- Adorno, Theodor W. et al. (1950): *The Authoritarian Personality*. New York: Harper & Row.
- Arendt, Hannah (1964). *Eichmann in Jerusalem: Ein Bericht von der Banalität des Bösen*. München: Piper.
- Balcke, Jörg (2001). *Verantwortungsentlastung durch Organisation. Die „Inspektion der Konzentrationslager“ und der KZ-Terror*. Tübingen: Edition diskord.
- Barnard, Chester I. (1938). *The Functions of the Executive*. Cambridge: Harvard University Press.
- Becker, Michael (2014). „Auf dem Weg zu einer Soziologie des Nationalsozialismus? Zur Entwicklung der soziologischen NS-Forschung seit 1990“. In Michaela Christ & Maja Suderland (Hg.), *Soziologie und Nationalsozialismus. Positionen, Debatten, Perspektiven* (S. 196-236). Berlin: Suhrkamp.
- Browning, Christopher R. (1992). *Ordinary Men. Reserve Police Battalion 101 and the Final Solution in Poland*. New York: Harper Collins.
- Browning, Christopher R. (1993). *Ganz normale Männer. Das Reserve-Polizeibataillon 101 und die «Endlösung» in Polen*. Reinbek: Rowohlt.
- Coser, Lewis A. (1967). „Greedy Organizations“. *Europäisches Archiv für Soziologie* 8, 198-215.
- Crozier, Michel & Friedberg, Erhard (1977). *L'acteur et le système*. Paris: Seuil.
- Crozier, Michel & Friedberg, Erhard (1979). *Macht und Organisation. Die Zwänge kollektiven Handelns*. Königsstein/Ts.: Athenaeum.
- Curilla, Wolfgang (2011). *Der Judenmord in Polen und die deutsche Ordnungspolizei. 1939-1945*. Paderborn: Schöningh.
- Dahmer, Helmut (2014). Faschismustheorie(n) der „Frankfurter Schule“. In Michaela Christ & Maja Suderland (Hg.), *Soziologie und Nationalsozialismus. Positionen, Debatten, Perspektiven* (S. 76-118). Berlin: Suhrkamp.
- Etzioni, Amitai (1961). *A Comparative Analysis of Complex Organizations. On Power, Involvement, and Their Correlates*. New York: Free Press.
- Friedberg, Erhard (1993). *Le pouvoir et la règle*. Paris: Seuil.
- Goldhagen, Daniel Jonah (1996). *Hitlers willige Vollstrecker. Ganz gewöhnliche Deutsche und der Holocaust*. Berlin: Siedler.

16 Die Kosten eines Verzichts auf die Organisationssoziologie erkennt man besonders deutlich in den Arbeiten der Frankfurter Schule, die nach der bahnbrechenden Behemoth-Studie von Franz Neumann (Neuaufgabe 2004) erschienen sind. Siehe als prominentestes Beispiel Adorno et al 1950. Für einen neueren Überblick zur Frankfurter Schule siehe Dahmer 2014.

- Golombiewski, Robert T. & Kuhnert, Karl W. (1994). Barnard on Authority and Zone of Indifference: Toward Perspectives on the Decline of Managerialism. *International Journal of Public Administration* 17, 1195-1238.
- Gruber, Alexander (2014). *Beraten nach Zahlen. Über Steuerungsinstrumente und Kennzahlen in Beratungsprojekten*. Wiesbaden: Springer VS.
- Herbert, Ulrich (1998). „Vernichtungspolitik. Neue Antworten und Fragen zur Geschichte des ‚Holocaust‘“. In Ulrich Herbert (Hg.), *Nationalsozialistische Vernichtungspolitik 1939-1945. Neue Forschungen und Kontroversen* (S. 9-66). Frankfurt/M.: Fischer.
- Kühl, Stefan (2007). Formalität, Informalität und Illegalität in der Organisationsberatung. Systemtheoretische Analyse eines Beratungsprozesses. *Soziale Welt* 58, 269-291.
- Kühl, Stefan (2014). *Ganz normale Organisationen. Zur Soziologie des Holocaust*. Berlin: Suhrkamp.
- Kühl, Stefan (2015). „Gruppen, Organisationen, Familien und Bewegungen. Zur Soziologie sozialer Systeme zwischen Interaktion und Gesellschaft“. In Bettina Heintz & Hartmann Tyrell (Hg.), *Interaktion – Organisation – Gesellschaft. Sonderband der Zeitschrift für Soziologie* (S. 65-85). Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Luhmann, Niklas (1962). Der neue Chef. *Verwaltungsarchiv* 53, 11-24.
- Luhmann, Niklas (1964). *Funktionen und Folgen formaler Organisation*. Berlin: Duncker & Humblot.
- Luhmann, Niklas (1970). *Generalisierung von Verhaltenserwartungen*. Bielefeld: Unveröff. Manuskript.
- Luhmann, Niklas (1972). *Rechtssoziologie*. Reinbek: Rowohlt.
- Luhmann, Niklas (2000). *Organisation und Entscheidung*. Opladen: WDV.
- March, James G. (1965). Introduction. In James G. March (Hg.), *Handbook of Organizations* (S. ix-xvi). Chicago: Rand McNally & Company.
- Neumann, Franz (2004). *Behemoth. Struktur und Praxis des Nationalsozialismus 1933-1944*. Frankfurt/M.: Fischer.
- Nolzen, Armin (2010). „Moderne Gesellschaft und Organisation. Transformation der NSDAP nach 1933“. In Manfred Grieger, Christian Jansen & Irmtrud Wojak (Hg.), *Interessen, Strukturen und Entscheidungsprozesse! Für eine politische Kontextualisierung des Nationalsozialismus* (S. 91-112). Essen: Klartext.
- Peck, Dennis L. (1987). Towards a Sociology of Action: Breaking Through the Zone of Indifference. *Sociological Spectrum* 7, 3-23.
- Rabin, Jack & Miller, Gerald G. (1989). Moral Code, Compliance with Authority, and Productivity. *Public Productivity Review* 12, 423-435.
- Rottenburg, Richard (2002). *Weit hergeholte Fakten. Eine Parabel der Entwicklungshilfe*. Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Scott, William G. (1994). Chester I. Barnard and Other Antecedents of the Present Managerial Order. *International Journal of Public Administration* 17, 1093-1105.
- Seeley, John R. (1963). Social Science? Some Probative Problems. In Maurice Stein & Arthur Vidich (Hg.), *Sociology on Trial* (S. 53-65). Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Simon, Herbert A. (1947). *Administrative Behavior. A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations*. New York: The Macmillan Company.
- Simon, Herbert A. (1994). Foreword. Papers in Honor of Chester I. Barnard. *International Journal of Public Administration* 17, 1021-1031.
- Snook, Scott A. (2002). *Friendly fire. The accidental shootdown of U.S. Black Hawks over Northern Iraq*. Princeton: Princeton University Press.

- Tannenbaum, Robert (1949). The Manager Concept: A Rational Synthesis. *The Journal of Business of the University of Chicago* 22, 225-241.
- Vaughan, Diane (1998). *The Challenger Launch Decision. Risky Technology, Culture and Eviance at Nasa*. Chicago: University of Chicago Press.
- Wolf, William B. (1973). *Conversations with Chester I. Barnard*. Ithaca: New York State School of Industrial and Labour Relations, Cornell University.
- Wolf, William B. (1974). *The Basic Barnard: An Introduction to Chester I. Barnard and His Theories of Organization and Management*. Ithaca: New York State School of Industrial and Labour Relations, Cornell University.
- Wolf, William B. & Schaefer, Thomas (1971). C. I. Barnard: Manager, SI; Philosopher, ??? *The Academy of Management Journal* 14, 402-405.