

Working Paper 2/2007

Wie normal sind die ganz normalen Organisationen?

Zur Interpretation des Deportations-, Milgram-, Stanford-Prison- und Soda-Cracker-Experiments¹

Stefan Kühl

(stefan.kuehl@uni-bielefeld.de)

Stichworte: Genozid, Holocaust, Organisation, Experiment, Hierarchie, Mitgliedschaft, Zweck

Abstrakt: Mit der These der „ganz normalen Organisationen“ wird behauptet, dass im Soda-Cracker-Experiment, im Milgram-Experiment, im Stanford-Prison-Experiment und im Deportationsexperiment Mechanismen simuliert wurden, wie wir sie aus einer Vielzahl von Organisationen kennen. Auf die Kritik an dieser These eingehend wird die Normalität der simulierten Organisationen anhand der drei zentralen Merkmale von Organisationen - Mitgliedschaft, Hierarchie und Zweck - verdeutlicht. Dabei werden als Beleg für die Normalität der simulierten Organisationsmechanismen verschiedene Variationen des Milgram-Experiments herangezogen. Zusammenfassend wird gezeigt, welche weiteren Forschungsperspektiven sich aus der These von den „ganz normalen Organisationen“ ergeben.

¹ In diesem Working Paper wird die These der „ganz normalen Organisationen“ plausibilisiert. Dabei wird auch auf die neuere Kritik von Klatetzki (2007) an dieser These eingegangen. Klatetzki garniert seinen Hauptgedanken - es werden in den Experimenten Organisationen simuliert, aber keine normalen - mit einer Vielzahl von kleinen Interpretationen einzelner Sätze meines Artikels über die „ganz normalen Organisationen“ (Kühl 2005a). Ich werde mich im Fließtext dieses Textes mit der These der keineswegs normalen Organisationen auseinandersetzen. Die vielen Randbemerkungen Klatetzkis, die für seine Hauptthese nicht relevant sind, handle ich, soweit sinnvoll, in Fußnoten ab. Während ich mich im Haupttext weitgehend an den Duktus eines wissenschaftlichen Artikels halte, erlaube ich mir in den Fußnoten einen in Repliken üblichen schärferen, teilweise auch ironisierenden Ton.

Bindestrichsoziologien tendieren dazu, die Bedeutung des Gegenstandes ihres Interesses überzubetonen. Die Arbeitssoziologie betrachtet Arbeit als Zentralkategorie, versucht eine Vielzahl von sehr unterschiedlichen Phänomenen (beispielsweise auch in Familien) über diesen Begriff zu erklären und geht fast selbstverständlich davon aus, dass unsere Gesellschaft eine Arbeitsgesellschaft ist - und sei es eine Arbeitsgesellschaft, der die Arbeit ausgeht (vgl. Dahrendorf 1983). Für Geschlechtersoziologen schimmert bei der Analyse jeder sozialen Beziehung das Verhältnis von Männern und Frauen durch. Auch wenn man vielleicht nicht mehr von dem Verhältnis eines Hauptwiderspruchs „Frau – Mann“ zu einem Nebenwiderspruch „Kapital – Arbeit“ schreiben mag, werden die verschiedensten Facetten der Gesellschaft und letztlich auch die Ordnung der Gesellschaft selbst über die Geschlechterverhältnisse bestimmt (vgl. z.B. Epstein 1988). Und selbstverständlich ist auch die Organisationssoziologie gegen diese Tendenz der Übergeneralisierung nicht gefeit – wie die weitgehend unkontrollierte Verwendung des Begriffs der „Organisationsgesellschaft“ zeigt (vgl. z.B. früh schon Gabriel 1979; Perrow 1989).

Gerade wegen dieser Tendenz zur Übergeneralisierung des eigenen Forschungsgegenstandes bedarf es in einer Bindestrichsoziologie der permanenten Kontrolle der eigenen Erklärungsreichweite. Auch die Organisationssoziologie steht vor dieser Herausforderung: Berechtigt das prominente Vorkommen von Organisationen in fast jedem Funktionssystem (Ausnahme Familie) bereits das Reden von einer Organisationsgesellschaft? Lässt sich die Ansage eines Kindes auf dem Spielplatz, dass man ab jetzt Boss ist und die Verteilung der Sandbagger kontrolliert, bereits als ein Prozess der Organisationsbildung verstehen?² Vermutet man nicht zu schnell bei einem Planspiel oder bei einem Experiment Mechanismen einer Organisation, während es sich doch einfach nur um eine einfache Face-to-Face-Interaktion handelt?

Die Hauptthese des Artikels über das Deportationsexperiment, das Milgram-Experiment, das Stanford-Prison-Experiment und das Soda-Cracker-Experiment ist, dass es sich bei allen vier Experimenten um Simulationen von typischen Organisationsmechanismen handelt (vgl. Kühl 2005a: 90). Genau gegen diese These richtete sich bisher die Hauptkritik - und zwar häufig angereichert mit dem Hinweis, dass hier Organisationssoziologen Organisationen sehen, wo doch gar keine Organisationen sind.³ Stattdessen wurde – teilweise mit guten Argumenten - vorgeschlagen, das Stanford-Prison-Experiment als typisches Beispiel für eine Konflikteskalation zwischen Gruppen anzusehen, das Milgram-Experiment auf das Verhalten gegenüber wissenschaftlichen Autoritäten zurückzuführen,⁴ das Soda-Cracker-Experiment als Auseinandersetzung in einer dyadischen Beziehung zu interpretieren⁵ oder das Deportationsexperiment

² Dies ist eine regelmäßige Diskussion unter Organisationssoziologen, wenn ein bestimmter Alkoholpegel überschritten ist. Zur schriftlichen Ausarbeitung des Arguments fehlte den Verfechtern bisher der Mut (oder die Bereitschaft, den Alkoholpegel über eine längere Zeit konstant aufrechtzuerhalten). Zur Klarstellung: Ich halte weder den Begriff der Organisationsgesellschaft analytisch für treffsicher noch sehe ich auf dem Spielplatz erste Formen der Organisationsbildung. Bei der Interpretation der angeführten sozialpsychologischen Experimente halte ich die Organisationssoziologie jedoch für schlagkräftiger als den allgemeinen Verweis auf die „Situation“.

³ Die Debatte über die durch die eigene Bindestrich-Brille getäuschten Bindestrichsoziologen ähnelt an diesem Punkt übrigens der Auseinandersetzung zwischen den Sozialpsychologen, die das Verhalten auf die Situation zurückführen („Situationisten“) und denjenigen, die Erklärungen eher in der (sozialen oder genetischen) Disposition der handelnden Person legen („Dispositionisten“). Über eine „Sozialpsychologie der Sozialpsychologen“ meinen gerade die Situationisten bei den Dispositionisten grundlegende Zurechnungsfehler (fundamental attribution error) auf die Person aus experimentell nachweisen zu können (vgl. zur Debatte Gilbert/Malone 1995).

⁴ Diese Interpretation des Milgram-Experiments mit Verweis auf die Kompetenzvermutung gegenüber einem mit wissenschaftlichen Insignien (weißer Kittel, Laboratorium, etc.) ausgestatteten Experimentleiter hat Tradition. Sie geht zurück auf Martin T. Orne 1962. Siehe auch Mixon 1972; Mixon 1979; Morelli 1983.

⁵ Dies scheint übrigens der Vorschlag Philip Zimbardos für die Interpretation des Soda-Cracker-Experiments und des Milgram-Experiments zu sein. „They are about individual authority power over an individual.“ (Mail von Zimbardo an den Autor vom 21.2.2007). Sein Experiment sei dagegen „the attributed power of a group of

als spielerische Interaktion zu betrachten, in der man wie bei Ego-Shooter-Spielen freudig erregt Fremde ermordet.⁶

Die Position von Thomas Klatetzki (2007) unterscheidet sich von dieser Kritik in einer überraschenden Weise. Sein Artikel läuft letztlich auf das Argument hinaus, dass das Milgram-Experiment und das Stanford-Prison-Experiment bereits als eine Simulation von Organisationen angelegt gewesen waren. Ohne Schwierigkeiten hätte Klatetzki weiterhin auch das Deportations-Experiment, in dem Prozesse beim Transport von Juden in die Vernichtungslager simuliert werden, als zusätzlichen Beleg heranziehen können, dass die Experimente Organisationen simulieren. Im Gegensatz zu der bisherigen Kritik zeigt Klatetzki sich, soweit man eine eigene Position aus seinem Artikel herausdestillieren kann, mit dieser Überlegung von der Organisationshaftigkeit der Experimente überzeugt. Also erstmal herzlich willkommen im Club derjenigen, die – jedenfalls in der Perspektive der bisherigen Kritik – Organisationen sehen, wo angeblich gar keine Organisationen sind. Wir sind jetzt immerhin schon zu zweit.⁷

Der eine Teil des Artikels von Klatetzki (Abschnitt 2.2.) zielt darauf ab, die These von der Organisationshaftigkeit der Experimente mit Verweis auf die Intentionen oder wenigstens Interpretationen Milgrams und Zimbardos zu adeln. Glaubt man Klatetzki, dann wäre unser Club bereits mit Milgram und Zimbardo als Ehrenmitglieder prominent besetzt. Da mir nichts an einer wissenschaftstypischen Neuigkeits-Dramatisierung von Thesen liegt, habe ich erst mal große Sympathie für diese Überlegung. Die These von der Organisationshaftigkeit der Experimente würde ein hohes Maß an Plausibilität bekommen, wenn man nachweisen könnte, dass so brillante Köpfe wie Zimbardo und Milgram versucht haben, mit ihren Experimenten Organisationen zu simulieren oder wenigstens in ihren Interpretationen die Versuchsergebnisse auf simulierte Mechanismen von Organisationen zuzurechnen.

Während ich bezüglich des Deportationsexperiments keinen Zweifel habe, dass es schon den Entwicklern des Experiments um die Simulation einer Organisation (nämlich der Reichsbahn) ging, befürchte ich jedoch, dass man sowohl Stanley Milgram als auch Philip Zimbardo zu viel in den Mund legt, wenn man ihnen unterstellt, dass es ihnen bei den Experimenten ausschließlich – und nur darum geht es in der Kontroverse - um die Simulation von Organisationen ging.

guards over a group of prisoners“. Dahinter stecke „the power of institutions, like schools, asylums, hospitals, prisons, old age homes, summer camps, fraternities and SS training centers“.

⁶ Die Vorschläge, einzelne Experimente auf andere soziale Systeme (Gruppen, Wissenschaft, Zweierbeziehung, etc.) zuzurechnen, sind leider bisher noch nicht umfassend ausgeführt worden. Sie wurden entweder in Gutachten und Stellungnahmen zu dem Artikel „Ganz normale Organisationen“ oder bei Präsentationen der These auf Konferenzen geäußert.

⁷ Klatetzki, der seinen Text ja auf Abgrenzung angelegt sehen möchte, möge mir diese saloppe Club-Metapher verzeihen. Für mich ist das Überraschende seines Artikels, wie selbstverständlich er den Gedanken von der Organisationshaftigkeit der Experimente übernommen hat. Obwohl er bei mir „Zweifel an dem Differenzierungsvermögen der von (mir) verwendeten Typologie“ von Interaktion und Organisation beobachtet zu haben meint (Abschnitt 2.1.), braucht er sich keine Sorgen zu machen, dass ich unseren gerade erst entstandenen Club schon wieder verlasse. Wenn soziologisch empirisch interessante Übergangsphänomene – zum Beispiel von in Organisationen verankerten Interaktionen zu geselligen Interaktionen – beobachtet werden, bedeutet das keine Rücknahme der Differenzierung von Interaktion und Organisation. Im Gegenteil: Auf welche Referenz eine Interaktion bezogen wird (organisatorische Notwendigkeiten, Anforderungen, geselliges Zusammensein, etc.) wird in der empirischen Situation selbst (und nicht durch wissenschaftliche Beobachtung) geklärt. Der Soziologe braucht „nur“ zu rekonstruieren, worauf in der Situation selbst zugerechnet wurde. Wer sich dies vor Augen führen will, kann es regelmäßig bei den „entspannten“ Feiern seines Instituts beobachten, wo die Frage der Zurechnung der Interaktion permanent mit geklärt wird. Weil diese Frage der Zurechnung auf gesellige Interaktion und Interaktion in Organisationen so kompliziert ist (und zwar für die Beteiligten der Interaktion, nicht vorrangig für den Sozialwissenschaftler), wird so manche Institutsfeier erst so richtig entspannt, wenn die Ordinarien sich verabschiedet haben.

Nehmen wir nur die von Philip Zimbardo (2004: 27ff.) angeführten Prinzipien, die die Bereitschaft zu Brutalität fördern, beispielsweise die ideologische Rechtfertigung brutaler Handlungen, die vertraglichen Vereinbarungen, die die Personen dazu verpflichten, brutale Handlungen auszuführen oder die Einführung brutalen Verhaltens durch kleine, unwichtige erste Schritte. Klatetzki referiert diese Punkte ausführlich, um zu zeigen, dass es dem Sozialpsychologen nicht um eine – von mir als Übergeneralisierung bezeichnete – „Sozialpsychologie der Gesellschaft“ ging, sondern um eine „Sozialpsychologie der Organisation“ oder noch präziser um eine „Sozialpsychologie der Einkerkering“. Er verschweigt aber dabei – „gewollt“ oder „ungewollt“⁸ den seiner ausführlichen Referierung unmittelbar folgenden Absatz. In diesem fordert Zimbardo (2004: 29) die Leser zu einem kleinen Gedankenexperiment auf. Die Leser sollten, so Zimbardo, die Prinzipien doch einmal benutzen, um die Strategien der Bush-Regierung zu untersuchen, mit denen diese „die Amerikaner“ dazu überredet hat, die Invasion des Iraks gutzuheißen. Bei allem Respekt – das ist keine „Sozialpsychologie der Einkerkering“ – „die Amerikaner“ würden sich damit sicherlich falsch beschrieben fühlen. Das ist auch keine präzise Zurechnung auf Organisationen. Das ist „Sozialpsychologie der Gesellschaft“.

Zimbardo (2004:28f.) sagt in dem Text sehr genau, worum es ihm geht. Die von ihm aufgestellten Prinzipien, so Zimbardo, werden in verschiedenen „Beeinflussungssituationen“ (ein Systemtheoretiker könnte hier auch von verschiedenen Systemen sprechen) genutzt, in denen Autoritäten das „Undenkbare“ verlangen. Zimbardo schwankt bei seinen Reflektionen des Experiments zwischen zwei Interpretationen – einer sehr engen „Sozialpsychologie der Einkerkering“ mit einer sehr präzisen Beobachtung der Wärter-Häftling-Interaktion und einer dann häufig nicht mehr ganz so präzisen Generalisierung des Verhaltens zu einer „Sozialpsychologie der Gesellschaft“. Die präzise Bestimmung des Verhaltens von Organisationsmitgliedern fällt dabei aus, und zwar gerade weil im Experiment die Wärter-Häftlings-Beziehung die Hauptaufmerksamkeit auf sich zog.⁹ Genau dies ist damit gemeint, wenn ich sage, dass in der Interpretation der Experimente nicht spezifiziert wird, für welche sozialen Systeme – spontane Interaktionen, Familien, Gruppen, soziale Bewegungen oder Organisationen - die Experimente Erklärungskraft beanspruchen. Dieser Verzicht auf Spezifikation der sozialen Situation bezeichnet das Problem der Übergeneralisierung, das sich bei der Interpretation sozialpsychologischer Experimente häufig finden lässt (vgl. Kühl 2005a: 91; Kühl 2005b: 225).

⁸ Ob die Weglassung der Zimbardoschen Generalisierung „gewollt“ oder „ungewollt“, „bewusst“ oder „unbewusst“ ist, kann ich hier wirklich nicht wissen. Ganz anders aber bei den Experimenten. Die Frage, wie „bewusst“ oder „gewollt“ die Anlage eines Experiments als Organisation war, ist – das mag Klatetzki überraschen - sogar für Systemtheoretiker erschließbar, die gegenüber psychischen Systemen so lernresistent sind. Der Grad der Intendiertheit kann sowohl über die Konzeptionalisierung der Experimente als auch über veröffentlichte und nicht veröffentlichte Interpretationen dieser Experimente gut nachvollzogen werden. Aber auch für den Grad der Bewusstheit oder Gewolltheit braucht (und besonders kann) man als Soziologe nicht in die Tiefe psychischer Systeme einzudringen oder experimentell Gehirne aufzubohren. Es genügt die Betrachtung der Darstellung von Wille oder Bewusstheit in der Kommunikation. Auf den von Klatetzki angerissenen Zusammenhang von psychischem und sozialem System gehe ich im Rahmen des Artikels nicht ein. Die zentralen Argumente sind bereits in der „Wer-kennt-Wil-Martens-Debatte“ ausgetauscht worden (vgl. Martens 1991; 1992; Luhmann 1992) und brauchen hier nicht noch einmal reproduziert zu werden.

⁹ Dies wird an der ersten Darstellung des Experiments deutlich, in der Zimbardo argumentiert, dass das Verhalten von Gefangenen und Wärtern den gleichen Mechanismen unterliegt. „Again, what I am trying to do in my research is to show how prisoners and guards are subject to the same psychological principles“ (vgl. Zimbardo 1971: 121; es handelt sich um einen Diskussionsbeitrag vor dem Subcommittee No. 3 des Committee on the Judiciary des House of Representatives vom 25.10.1971). Dementsprechend versteht Zimbardo seine einschlägigen Forschungen über Schüchternheit als eine Fortsetzung seines Experiments „The shy person is the quintessential combination of one’s own prisoner and guard.“ (Zimbardo zitiert nach Alexander 2001) - interessanter Gedanke, mit Organisationen hat dies aber nichts mehr zu tun.

Bezüglich Milgram muss man zwischen der Anlage des Experiments und den ersten Interpretationen in den sechziger Jahren einerseits und der späteren Interpretation in seinem Buch in den siebziger Jahren andererseits unterscheiden. Während Milgram in den ersten Darstellungen des Gehorsamkeitsexperiments sowohl auf theoretische Einordnungen als auch Spezifizierung der Erklärungskraft seines Experiments weitgehend verzichtete (vgl. Milgram 1963; 1964a; 1964b; 1965a; 1965b; 1965c), entwickelte er in dem mehr als zehn Jahre nach den Artikeln erschienenen Buch mit seiner Beschreibung des Agens-Zustandes eine eigene Theorie zur Interpretation der Gehorsamkeitsexperimente (vgl. Milgram 1974).¹⁰

Der von Milgram bestimmte „Agens-Zustand“ könnte – da stimme ich Klatetzki zu - als eine typische Beschreibung eines Zustandes in Organisationen verstanden werden. Der freiwillige Eintritt in das Autoritätssystem, die Beschränkung der Autoritäten auf konkrete Aufgaben, die ideologische Rahmung der Aufgabe, das Eingehen von Selbstverpflichtungen durch den Eintritt, die Sorge um Gesichtsverlust bei offensichtlichen Regelabweichungen und die Angst vor der Auflehnung gegen Autoritäten – all dies sind Phänomene, die man aus Organisationen kennt. Aber wenn es Milgram darum gegangen wäre, lediglich für Organisationen typische Zustände zu beschreiben, dann hätte er den Begriff des „Agens-Zustand“ nicht gebraucht, sondern hätte einfach vom „Organisations-Zustand“ geschrieben.¹¹

Aber Milgram geht es eben um mehr als Gehorsamkeit in Organisationen. Es geht ihm allgemeiner um gesellschaftlich legitimierte Macht. Gehorsamsbereitschaft kann die Unterwerfung von Organisationsmitgliedern unter Autoritäten in Organisationen sein, sie geht aber gerade nach Milgrams Auffassung darüber hinaus. Sie umfasst die Autorität des Piloten über seine Passagiere (keine Organisationsmitglieder, sondern Klienten) und schließt auch den Logenschließer in einem Theater ein, dem man sich auch als staturhöherer Theaterbesucher unterordnet (alles Beispiele von Milgram 1974: 139). Es geht, so ein Vergleich des Milgram-Biographen Thomas Blass (1993: 33; 2002: 98), um die Autoritätshörigkeit gegenüber der Mutter, die einem deutschen Kind schon durch die Lektüre des Struwwelpeters eingeimpft wird. Autorität bedeutet, so Milgram in aller Klarheit, eine Person, der man in einer gegebenen Situation die „Position *gesellschaftlicher* Macht zuschreibt“ (zitiert Milgram 1997: 162, Hervorhebung durch mich, sk).^{12 13}

¹⁰ Interessanterweise wurde die erste umfassende Darstellung des Experiments „Behavioral Study of Obedience“ (Milgram 1963) ursprünglich sowohl vom Journal of Abnormal and Social Psychology als auch vom Journal of Personality abgelehnt. Die Ablehnung dieses Artikels erscheint heute absurd und kann wohl nur mit der Normal-Science-Logik des Peer-Review-Wesens von Zeitschriften und der Skepsis gegenüber Milgram als junger Nachwuchswissenschaftler erklärt werden (beim Datum der Einreichung des Artikels war er 28 Jahre und in einer Jobsituation, die man heute als prekär bezeichnen würde). Nichtsdestotrotz ist interessant, dass bei der offiziellen Ablehnung der Herausgeber des Journal of Personality Edward E. Jones auf die fehlende Theorie bei der Erklärung der Experimentergebnisse verweist (vgl. Blass 2004: 114). Die spätere Entwicklung des Agens-Ansatzes muss meines Erachtens vorrangig durch diese frühe Kritik an der vermeintlichen Theorielosigkeit der Arbeit Milgrams erklärt werden. Siehe auch die Kritik bei der Evaluierung des Projektantrages durch Henry Riecken von der National Science Foundation, durch den Sozialpsychologen Richard Christie und den Soziologen James Coleman (vgl. Blass 2004: 71).

¹¹ Milgram verwendet übrigens zweimal im Text den Begriff des „Organizational Mode“: in Kapitel 10, in dem Gehorsamkeit allgemein diskutiert wird, und in Kapitel 15, wo es im Epilog um eine allgemeine Diskussion von Gehorsamkeit geht. Im Kapitel 11, wo die Experimente selbst analysiert werden, kommt „Organizational Mode“ nicht vor.

¹² Klatetzki verweist in seiner ursprünglichen Replik – mit Referenz auf die Milgram-Biographie von Thomas Blass (2004) – darauf, dass Milgram in Bezug auf die Generalisierung seiner Resultate (selbst-)kritisch war und impliziert, dass Milgram sich gegen eine Zurechnung der Experimente auf die Gesellschaft zur Wehr gesetzt hat. Die bekannte Zurückhaltung Milgrams bezieht sich jedoch nur auf eine sehr spezifische Form der Generalisierung: die Frage, inwiefern mit dem Milgram-Experiment der Holocaust erklärt werden kann. Die Zurückhaltung Milgrams geht bereits auf die Baumrind-Milgram-Debatte von 1964 zurück (vgl. Baumrind 1964; Milgram 1964b), in der neben der Frage der Forschungsethik die Nutzung der Ergebnisse zur Erklärung des Holocaust

Sowohl Milgram als auch Zimbardo liefern Beschreibungen des Experiments, mit der man die Organisationshaftigkeit der Experimente aufzeigen kann. Auf diesen Beschreibungen baut ja meine These von der Organisationshaftigkeit der Experimente auf. Aber es fehlte ihnen – und das kann man ihnen nicht vorwerfen - ein Theoriebaustein, um die Organisationshaftigkeit ihrer Experimente in aller Deutlichkeit herauszuarbeiten: die Bindung an Organisationen über Mitgliedschaft (vgl. Luhmann 1964).¹⁴ Erst wenn man mit Luhmann im Detail zeigen kann, wie sich Organisationsmitglieder durch ihren Eintritt an die Verhaltenserwartungen binden, wie diese Verhaltenserwartungen durch die Organisation verändert werden können und wie explizit eine Verletzung einer formalisierten Regel der Organisation die Mitgliedschaftsfrage aufwirft, erscheint die Organisationshaftigkeit der auf Aufwerfung der „Mitgliedschaftsbedingung“ ausgerichteten Experimente in aller Deutlichkeit.¹⁵

debattiert wurde. Insgesamt wurde Milgram bei der Anwendung des Experiments zur Erklärung des Holocaust immer zurückhaltender. „Indeed, it is quite possible an error to link the laboratory experiments too closely to the question of behavior in Nazi-Germany. Obedience to authority would still require psychological analysis if Germany had never existed, and if Jews had never been victims. Obedience needs to be understood because it is a basic element in the structure of social life” (Unveröffentlichter Artikel von Milgram, zitiert nach Blass 2004: 279). Mit der These der ganz normalen Organisationen könnte man den Sachverhalt meines Erachtens präzise beschreiben: Das Milgram-Experiment kann den Holocaust in seiner Komplexität nicht erklären, es veranschaulicht jedoch, wie und weswegen sich Täter bei der Durchführung von Massenmorden vielfach Organisationserwartungen unterworfen haben.

¹³ Milgram geht es, wie schon sein ursprünglicher Forschungsantrag bei der National Science Foundation (Milgram 1962) und später auch der Titel seines Buches (Milgram 1974) deutlich zum Ausdruck bringt, um „Gehorsamkeit gegenüber Autorität“ („obedience to authority“). Bei Milgram finden sich in der Interpretation eine Aufzählung unterschiedlicher Phänomene von Gehorsamkeit gegenüber Autoritäten: die Hackordnungen, die sich bei Vögeln oder Amphibien ausbilden, das Unterwerfen schwächerer Wölfe unter einen Leitwolf beim Erlegen einer Beute, die Ersetzung des Ich-Ideals durch das durch den Führer verkörperte Gruppenideal, die Unterwerfung des Kindes unter die Autorität der Eltern (vgl. Milgram 1974: 124ff.). Milgram (1974: 125) ist vorsichtig, was die Eins-zu-eins-Übertragungen von der Tierwelt auf die Gesellschaft angeht, seine Interpretation ist aber umfassend angelegt: „(1) Organisiertes soziales Leben bringt den Einzelwesen, die an ihm teilhaben, Überlebensvorteile, ebenso wie der ganzen Gruppe. (2) Welche verhaltensmäßigen und psychischen Eigenschaften auch immer nötig gewesen sein mögen, um die Fähigkeit zu *organisiertem* sozialem Leben hervorzubringen, sie wurden von evolutionären Kräften geformt. (3) In der Sicht der Kybernetik besteht die allgemeinste Notwendigkeit bei der Überprüfung autonomer Automata in einer koordinierten Hierarchie darin, individuelle Herrschaft und Kontrolle zugunsten einer Kontrolle durch höherrangige Komponenten zu unterdrücken. (4) Allgemeiner gesagt, können Hierarchien nur funktionieren, wenn bei den Elementen, aus denen sie zusammengesetzt sind, eine interne Modifikation eintritt. (5) Funktionsfähige Hierarchien im sozialen Leben sind durch jede dieser Eigenschaften charakterisiert, und (6) die Individuen, die in solche Hierarchien eintreten, werden notwendigerweise in ihrer Funktionsweise modifiziert“ (zitiert nach der deutschen Übersetzung Milgram 1997: 154f.).

¹⁴ In den an Hannah Arendts Berichterstattung über den Eichmann-Prozess anschließenden Interpretationen über die Organisationshaftigkeit des Genozids in Nazi-Deutschland wurden ganz im Sinne des Weberianischen Verständnisses von Bürokratie zwei Prinzipien hervorgehoben: Hierarchie und Arbeitsteilung. Meines Erachtens konnten weder Zimbardo noch Milgram die Organisationshaftigkeit der Experimente systematisch herausarbeiten, weil die US-amerikanische Debatte über den Holocaust zu sehr auf Hierarchie und Arbeitsteilung konzentriert war. Und gerade das letzte Prinzip wurde eben nicht in den Experimenten simuliert. Im Milgram-Experiment war die einzige Arbeitsteilung die zwischen der Versuchsperson, die die Stromstöße anwies, und derjenigen, die diese ausführte. Die Versuchsperson konnte sehr genau beobachten, was durch ihre Handlungen angerichtet wurde. Das Stanford-Prison-Experiment basierte auf einem sehr geringen Maß an Arbeitsteilung. Es müsste - jedenfalls aus der Perspektive der humanistisch orientierten Arbeitswissenschaft - fast ein Vorbild an Aufgabenintegration darstellen. Die Wärter wurden mit einer sehr abstrakten Zielvorgabe gesteuert („Sorgen Sie für Ruhe“) und konnten die Mittel weitgehend in der Gruppe selbst wählen. Die Arbeitsteilung war also vergleichsweise gering.

¹⁵ Dementsprechend würde ich an andere Ehrenmitglieder in unserem kleinen Club denken. Es sind die an einem Mitgliedschaftsbegriff orientierten Soziologen, die eine solche Interpretation vorbereitet haben. Für das Soda-Cracker-Experiment gibt es einen (leider nicht ausführlich ausgearbeiteten) Vorschlag Luhmanns (1964: 38), dieses zur Analyse von Mitgliedschaft zu nutzen. Für das Milgram-Experiment gebührt die Ehre André Kieserling, der vorgeschlagen hat, das Experiment unter dem Gesichtspunkt der Mitgliedschaftsbindung zu untersuchen. Ich hatte wegen des Frank-Verweises Luhmanns und der Bedeutung des Frank-Experiments als Vorläufer

Unabhängig von dieser vermutlich eher nur begrenzt interessierenden Klassiker-Exegese wirft Klatetzki jedoch in seinem Artikel eine interessante Frage auf – und deswegen lohnt sich eine ausführliche Auseinandersetzung mit seiner Replik: Wie normal sind die in den Experimenten simulierten Organisationen? Während wir offensichtlich bei der Organisationshaftigkeit der Experimente einer Meinung sind, spaltet sich bei dieser Frage unser kleiner Club gleich wieder in zwei Fraktionen.¹⁶ Klatetzki sieht in den Experimenten wesentliche Differenzen zu „normalen Organisationen“: In den simulierten Organisationen, so Klatetzki, werden hohe Exit-Kosten verlangt, angeblich ein Charakteristikum „brutaler und mörderischer Organisationen“. In den simulierten Organisationen sei eine ungewöhnlich scharfe direkte Kontrolle durch die Hierarchie notwendig gewesen. In normalen Organisationen würden aber Anweisungen auch noch über Ideologien oder Herabwürdigungen der Opfer gestützt (vgl. Klatetzki 2007: Abschnitt 2.1).¹⁷

Ich argumentiere dagegen, dass bei den Experimenten Mechanismen simuliert wurden, die wir aus „ganz normalen Organisationen“ kennen. Mit der These der „ganz normalen Organisationen“ versuche ich zu zeigen, dass Brutalitäten in den Experimenten mit ganz normalen Organisationsmechanismen erzielt werden können.¹⁸ Mit dem Begriff der „Normalität“ paraphrasiere ich dabei Studien, die auf die „Normalität“ der am Holocaust beteiligten Personen hinweisen. Hannah Arendt (1986) beschrieb Adolf Eichmann mit dem Begriff der „Banalität des Bösen“ („banality of evil“).¹⁹ Christopher Browning (1992; 1993) spricht bei den von ihm

des Milgram-Experiments in meinem ursprünglichen Artikel fälschlicherweise die Interpretation über den Mitgliedschaftsbegriff auf Luhmann zugerechnet. Luhmann verfasste sein Buch über Funktionen und Folgen formaler Organisation jedoch bevor die Erkenntnisse des Milgram-Experiments bekannt wurden. In der neueren sozialpsychologischen Diskussion finden sich bei der Diskussion des Milgram-Experiments Hinweise auf deren Organisationshaftigkeit (vgl. Kelman/Hamilton 1989; Hamilton/Sanders 1999; Darley/Messick/Tyler 2001). Mit der zunehmenden Popularität der Organisationsforschung scheint auch die Sozialpsychologie unter Druck, sich explizit mit dem Phänomen auseinander zu setzen und hat dabei dann – unter anderem – das Milgram-Experiment und das Stanford-Prison-Experiment als einen möglichen Erklärungsansatz herangezogen. Abgezielt wird aber dann klassisch auf das Phänomen der hierarchischen Autorität und nicht auf die Selbstbindung.

¹⁶ Klatetzki impliziert eine weitere Spaltung unseres Klubs, nämlich in eine Fraktion mit einem „vereinfachten Verständnis organisationssoziologischer Begriffe“ (Kühl) und eine weitere mit komplexem Verständnis organisationssoziologischer Begriffe (Klatetzki). Diese Zuordnung sei ihm als älterem Kollegen gegönnt. Wenn die Fraktion mit dem komplexen organisationssoziologischen Verständnis jedoch die Begriffe „Akteur“ (Klatetzki 2007: ***), „Person“ (Klatetzki 2007: ***) und „psychischen System“ (Klatetzki 2007: ***) so austauschbar wie in dem Artikel von Klatetzki verwendet, verharre ich lieber in der Fraktion mit dem „vereinfachten Begriffsinventar“ und „simplifizierenden Begriffsverwendungen“, dankbar, nicht die begriffliche Komplexität eines Akteurstheoretikers nachvollziehen zu müssen.

¹⁷ Wenn man die Formulierung von den „ganz normalen Organisationen“ ganz wörtlich nimmt, hat Klatetzki mit seiner Kritik erst einmal natürlich Recht. Weil jede Organisation erst einmal singular ist, ist es schwierig, von einer „normalen Organisation“ zu sprechen. Schließlich ist ja jede einzelne Organisation ein soziales System, das aus Entscheidungen besteht und die Entscheidungen, aus denen es besteht, aus Entscheidungen selbst anfertigt (vgl. Luhmann 1988: 166).

¹⁸ Die Frage, inwiefern der Holocaust oder auch andere Genozide zu simulieren sind, ist immer schon umstritten gewesen. Die Auseinandersetzung lässt sich besonders eindrucksvoll an der Diskussion nachvollziehen, inwiefern Ergebnisse des Milgram-Experiments für die Erklärung des Holocaust generalisiert werden können. In der ersten Veröffentlichung zum Experiment schlägt Milgram (1963: 371) vor, dieses zur Interpretation des Holocaust zu nutzen. Diese wurde, wie gezeigt, von Baumrind (1964: 848ff.) zurückgewiesen und dann von Milgram (1964b: 851) entsprechend relativiert. Eine ausführliche Darstellung der so genannten M-H-These (Milgram-Holocaust-These) findet sich bei Miller (2004: 200ff.). Weil hinter der Debatte über die „normalen Organisationen“ oder „unnormale Organisationen“ sich ja letztlich auch die Kontroverse verbirgt, mit welchen Typen von Organisationen sich in der Realität Massenmorde organisieren lassen, verweise ich stärker als in dem ursprünglichen Artikel auf Erkenntnisse der Genozid-Forschung. Damit soll aber nicht suggeriert werden, dass mit Experimenten die Komplexität von realen Genoziden abgebildet werden kann.

¹⁹ Die Analogie zu Arendts Interpretation des Eichmann-Falls war gerade bei Milgram mehr als naheliegend. Milgram schloss die Experimentserie nur wenige Tage nach der Vollstreckung des Todesurteils gegen Eichmann

untersuchten Männern des Hamburger Polizeibattalions 101 von „ordinary men“ – „ganz normalen Männern“, während Goldhagen in seinem Buch über Hitler’s Willing Executioners (1996) zur Feststellung kommt, dass die Brutalitäten teilweise mit großer Initiativkraft von „ordinary Germans“ – „ganz normalen Deutschen“ durchgeführt wurden.²⁰

Aber auch wenn in diesen Konzepten der Begriff der „Normalität“ genutzt wird, unterscheiden sich diese maßgeblich dadurch, was genau als „normal“ identifiziert wird. Wenn Christopher Browning (1998: 252ff.) von „ganz normalen Männern“ („ordinary men“) schreibt, will er damit zum Ausdruck bringen, dass die durch ihn untersuchten, am Holocaust beteiligten Personen einen Durchschnitt der Bevölkerung darstellen und sich nicht durch eine besondere Affinität zum Nationalsozialismus auszeichnen. Wenn Daniel Goldhagen (1992: 49ff.) – in Abgrenzung von Christopher Browning - von den am Holocaust beteiligten „ganz normalen Deutschen“ („ordinary Germans“) schreibt, dann geht es ihm darum, zu zeigen, dass die am Holocaust beteiligten Personen nicht als „normale Männer“ zu verstehen sind, sondern als Mitglieder des durch tief sitzenden rassistischen Antisemitismus gekennzeichneten deutschen Volkes. Mir geht es mit dem Begriff der „ganz normalen Organisation“ (ordinary organization) darum, deutlich zu machen, dass man bei der Analyse von brutalem Verhalten bis hin zum Massenmord nicht nur die Normalität der beteiligten Männer (oder Frauen oder Deutsche) beobachten kann, sondern auch die Normalität der wirkenden Organisationsmechanismen.²¹

Die These der „normalen Organisation“ ist bisher (system-)theoretisch anspruchsvoll noch nicht in Bezug auf die am Holocaust oder anderen Genoziden beteiligten Organisationen entwickelt worden, und dies kann und soll auch im Folgenden nicht geleistet werden.²² Stattdessen werde ich mit Bezug auf die vier Experimente anhand der drei zentralen Begriffe der Organisationstheorie - Mitgliedschaft (Abschnitt 1), Hierarchie (Abschnitt 2) und Zweck (Abschnitt 3) - zeigen, worin die Normalität der simulierten Organisationsmechanismen liegt. Die These der normalen Organisationen lässt sich meines Erachtens besonders dadurch plausibilisieren, dass man – wie schon im ursprünglichen Artikel ansatzweise vorgeführt - die ver-

ab. In seinen Arbeiten finden sich mehrmals mit Hinweis auf Arendts Buch Ausdrücke wie „ordinary people“ (vgl. z.B. Milgram 1967: 5; Milgram 1974: 5f.). Eine interessante Kritik der „Synergie zwischen dem Symbol von Arendts Eichmann und dem Symbol von Milgrams Versuchspersonen“ in der Diskussion ab den 1960er Jahren findet sich bei Novick (2001: 184).

²⁰ Auf diesen Initiativdrang hatte bereits Jacob Robinson (1965) in seiner Auseinandersetzung mit Eichmann hingewiesen.

²¹ Nur der Vollständigkeit halber ein Hinweis zur Kombinierbarkeit: Während die Browning-These von den „ganz normalen Männern“ und Goldhagens These zu „ganz normalen Deutschen“ auf Abgrenzung gebaut sind, könnten diese mit der These der „ganz normalen Organisationen“ kombiniert werden. Das soll hier nur kurz am Beispiel Brownings mit einer Vierfeldertabelle illustriert werden.

	Ganz normale Männer	Nicht normale Männer
Ganz normale Organisationen	Das ist die von mir favorisierte Erklärung für die Experimente – man könnte auch die Interpretation von Browning so lesen (Browning 1).	Das wäre eine normale Organisation, deren Mitglieder jedoch eine hohe Disposition für Brutalitäten hätten.
Nicht normale Organisationen	Das scheint die von Klatetzki favorisierte Erklärung zu sein - man könnte aber auch so die Interpretation von Browning lesen: normale Männer in nicht normalen Organisationen (Browning 2).	Das wären Killing-Organisationen (mit z.B. hohen Exit-Hürden), die Mitglieder mit einer hohen Disposition für Brutalitäten hätten.

²² Aus der Geschichtswissenschaft gibt es jedoch eine Reihe von Studien, die eine solche These für Aspekte des Holocaust und anderer Genozide empirisch stützen (vgl. nur die eindrucksvolle Studie über die deutsche Reichsbahn von Raul Hilberg 1981 und meine Diskussion in den Schlussbemerkungen).

schiedenen Experimentvariationen, die besonders von Milgram vorgenommen wurden, zur Analyse heranzieht (vgl. zu dieser Konzentration auf die Variationen auch Kelman/Hamilton 1989: 156ff.). Diese eignen sich – anders als Klatetzki vermutet – zur Stützung des Arguments. Nach einem kurzen Hinweis darauf, dass die Experimente – anders als in normalen Organisationen – die Bedeutung der Strukturkomponente Personal unterschätzen (Abschnitt 4), komme ich in den Schlussbemerkungen (Abschnitt 5) wieder auf die Erklärungsreichweite für die Genozidforschung zurück und zeige auf, welche weiteren Forschungsperspektiven sich aus meiner Argumentation ergeben.

1. Mitgliedschaften – die Simulation niedriger Exit-Kosten in Experimenten

Mit der These von den „normalen Organisationen“ wird impliziert, dass sowohl die in den Experimenten simulierten Eintritts- als auch Austrittsmöglichkeiten denen von normalen Organisationen ähneln. Dabei wird in dem Artikel argumentiert, dass die Versuchsteilnehmer nicht deswegen bereit waren, sich an dem Setzen der Stromstöße, der Kontrolle von Häftlingen oder der Versendung von Personen zu beteiligen, weil ihnen der Versuchsaufbau den Ausstieg verunmöglichte. Vielmehr wird die These vertreten, dass sich die Mitglieder mit dem freiwilligen Eintritt an die Organisation binden. Sie befürchten durch einen Austritt aus der Organisation „ihr Gesicht zu verlieren“ und vermeiden durch eine Fortführung dieser Handlung diese „Peinlichkeit“ (vgl. Kühl 2005a: 100f.).²³

Klatetzki schlägt dagegen in seinen Überlegungen zu den „unnormalen Organisationen“ vor, dass die Experimente dadurch gekennzeichnet seien, den Ausstieg für die Versuchspersonen zu erschweren. In dem Milgram-Experiment ignorierte der Versuchsleiter die verbalen Proteste der Versuchspersonen. Er wertete diese Proteste nicht als „Kündigung“ der Mitgliedschaft. Im Stanford-Prison-Experiment konnten die Versuchsteilnehmer erst bei psychischer Auffälligkeit und einer Kontrolle durch den Superintendenten das Gefängnis verlassen. Im Überredungsexperiment führte der Widerstand gegen das Verspeisen der Kekse zu weiteren (angekündigten) Beeinflussungsversuchen durch den Versuchsleiter, aber nicht zum direkten Abbruch der Untersuchungen (vgl. die Referierung von Klatetzki 2007: Abschnitt 2.1.). Für Klatetzki sind dies Indizien dafür, dass die Versuchspersonen in den Experimenten die Mitgliedschaftsregeln verletzen können, dies aber eben nicht zur Entlassung führt.

Aber unterscheiden sich die Experimente hier wirklich so sehr von normalen Organisationen? Wenn man sich die *Selbstselektion* ansieht, also den vom Mitglied formulierten Austritt aus der Organisation, zeigt sich, dass in der Regel eine erste Unmutsäußerung nicht von der Organisation bereits automatisch als Exit begriffen wird. Jeder der einmal versucht hat, aus einem Unternehmen, einer Kirche oder aus einer Partei auszutreten, weiß, dass man am Ende zwar immer aus der Organisation herauskommt, dieser Prozess aber häufig von der Organisation hinausgezögert wird. Bei der Kündigung in einem Unternehmen bittet der Chef darum, es noch einmal zu überschlafen, verlangt, dass man wenigstens noch das eine für das Unternehmen „zentrale Projekt“ zu Ende führt oder fragt gar nach den Bedingungen, unter denen das „Organisationsmitglied“ bereit wäre zu bleiben. Ein Austritt aus der Kirche kann nicht mit einer einfachen Deklaration erfolgen. Vielmehr muss der Austritt bei einer staatlichen Behörde erklärt werden. Als Exit-Kosten werden 30 Euro erhoben, und selbst nach Begleichen dieser Summe wird der Ausstieg häufig erst am Ende des darauffolgenden Jahres genehmigt. Bei

²³ Ich folge dabei ausdrücklich der Argumentation Milgrams, der dieses Argument mit Bezug auf Goffman plausibilisiert (vgl. Milgram 1963: 377; bei mir zitiert unter Kühl 2005a: 101). Gerade die Herausarbeitung des Phänomens der Peinlichkeit mit Bezug auf Goffman ist in der Sozialpsychologie gut etabliert (siehe ausführlich, auch von mir zitiert Silver et al. 1987: 47ff.). Mir ist unklar geblieben, woran sich Klatetzki bei meiner Referenz auf Goffman und Milgram stört.

einem Austritt aus einer Partei wird die Austrittserklärung erst einmal ignoriert und dem – eigentlich ja ehemaligen – Mitglied mitgeteilt, dass man sich das bitte doch noch mal überlegen sollte. Es bedarf mehrerer Aufforderungen, bis man endlich aus der Partei draußen ist.²⁴

Noch deutlicher wird dieser Prozess, wenn der Ausstieg aus der Organisation durch *Fremdselektion*, also durch die Organisation, selbst erfolgt. Abweichungen von den Regeln sind in jeder Organisation an der Tagesordnung, und zwar ohne dass dies zur Entlassung aus der Organisation führt. Wir sind inzwischen gerade durch die soziologischen Forschungen gut informiert über Schummeleien in Schulen und Universitäten (vgl. z.B. Williams 1970), die Parteispendenaffären bei christ- und sozialdemokratischen Parteien (Ortmann 2003). Wir kennen das Produzieren von „Vorderwasser“, jenes Bevorraten von Akkordzettelchen, mit denen Arbeiter versuchen, sich Puffer für ruhigere Phasen in Unternehmen zu schaffen (vgl. Schumann et al. 1982). Wir wissen Bescheid über Regelabweichungen im Flugzeugbau (vgl. Bensman/Gerver 1963) und über die kleinen Tricks der Briefträger zur Arbeitserleichterung (vgl. Harper/Emmert 1963).

Durch diese puren Regelabweichungen wird die Mitgliedschaftsfrage noch nicht aufgeworfen – Organisationen kämen vermutlich vor lauter Kündigungen (und dadurch bedingte Neueinstellungen) gar nicht mehr dazu, ihre eigentliche Arbeit zu verrichten. Die Mitgliedschaftsfrage stellt sich erst dann, wenn sich ein Organisationsmitglied auch nach expliziter Aufforderung weigert, eine vorgeschriebene Anweisung auszuführen. Nicht die Nutzung des „kurzen Dienstweges“ bei Instandhaltungseinheiten der Armee ist das Problem, sondern wenn dieser Kommunikationsweg auch bei ausdrücklichem Verbot des Vorgesetzten genutzt wird. Nicht durch das regelmäßige, informelle Unterlaufen der Lehrdeputatsverpflichtungen durch Professoren wird die Mitgliedschaftsfrage aufgeworfen, sondern erst wenn sich ein Professor offen gegenüber dem Rektorat weigert, seine neun Semesterwochenstunden anzubieten.

Eine solche explizite Verweigerung zieht in Organisationen sofort Aufmerksamkeit auf sich – und zwar nicht etwa, weil die verweigerte Handlung relevant ist. Ob ein bestimmter Professor jetzt nur sechs statt neun Stunden unterrichtet, verschärft das Elend einer Universität auch nicht weiter. Vielmehr zieht eine explizite Verweigerung die Aufmerksamkeit auf sich, weil mit einer einzigen *explizierten* Verweigerung die gesamte Akzeptanz der Formalstruktur einer Organisation in Frage gestellt wird. Dies und nur dies meint Luhmann (1964: 63), wenn er schreibt, dass durch die offene Verweigerung „*einer*“ Weisung seines Vorgesetzten oder die „*einer*“ Vorschrift die Mitgliedschaftsfrage aufgeworfen wird, weil sich diese Verweigerung „gegen das System und gegen alle formalen Erwartungen“ richtet. Die explizite Verweigerung muss (anders als die alltäglichen Regelabweichungen) in der Organisation behandelt werden, weil sonst das Grundprinzip, auf der diese basiert – die Akzeptanz der Mitgliedschaftsbedingung – in Frage gestellt wird.

Aber auch die Durchsetzung dieser Mitgliedschaftsbedingung erfolgt in Organisationen normalerweise in mehreren Schritten. Verweigert ein Organisationsmitglied für die Hierarchie sichtbar (!) das Ausführen einer Anweisung (z.B. das Ausführen eines Arbeitsschritts in der Produktion, das Ausführen einer Ausweisung eines Asylbewerbers in einer Verwaltung oder das Abhalten eines Seminars in einer Universität), dann wird dieses Mitglied meistens freundlich darauf hingewiesen, dass der Arbeitsschritt auszuführen ist. Manchmal mag sich ein Vor-

²⁴ Wichtig ist hier die Unterscheidung zwischen Arbeitsorganisationen, also Organisationen, die ihre Mitglieder für ihre Arbeit bezahlen, und Interessensorganisationen, in denen die Mitglieder einen Beitrag bezahlen, damit die Organisation ihre Interessen vertritt. In Unternehmen, Verwaltungen, Krankenhäusern oder Universitäten fällt der Exit häufig deswegen leichter als in Interessensorganisationen, weil das Einstellen der Arbeit die Organisation dazu veranlasst, die Mitgliedschaft von sich aus aufzukündigen.

gesetzter auch noch die Mühe machen, die Sinnhaftigkeit dieses Unterfangens zu begründen. Wenn die Verweigerung aufrechterhalten wird, dann wird in der Regel die durch den Vorgesetzten formulierte Erwartung als Befehl markiert („Sie machen das jetzt. Es ist ein Befehl“).²⁵ Erst wenn auch angesichts der Markierung als Befehl die Verweigerung aufrechterhalten wird, dann wird das Mitglied in der Regel auf die Konsequenzen hingewiesen („Wenn Sie das nicht machen, sind Sie entlassen“). Erst danach entscheidet sich eine Organisation für eine Entlassung des Mitglieds.²⁶

Dieser Prozess ist interessant, weil sich darüber das Verhältnis von Interaktion und Organisation näher bestimmen lässt. Klatetzki hat – allgemein organisationssoziologisch betrachtet – Recht, wenn er hervorhebt, dass auch Interaktionen in Organisationen eine Eigendynamik entwickeln können (vgl. zum Diskussionsstand in der Systemtheorie ausführlich Kieserling 1999: 335ff.). Wir kennen die Konflikteskalationen in Fächergruppensitzungen, wenn sich Kollegen durch das Zeigen gegenseitiger Abneigung anstacheln und auch durch Verweise auf Organisationsrationalitäten nicht mehr zu stoppen sind. Wir wissen um die Schwierigkeiten von Schulen und Universitäten, die Interaktion im Unterricht zu regulieren, weil in Schulstunden und Seminarsituationen sich die Organisation zurückzieht und, um eine Formulierung Niklas Luhmanns (2002: 160f.) zu nutzen, der „Interaktion die Führung überlässt“. Aber die behandelten Experimente sind – und deswegen liegt Klatetzki im konkreten Fall daneben – gerade dadurch gekennzeichnet, dass in der Interaktion zwischen Experimentleiter und Testperson die formalisierten Erwartungen der Organisation mobilisiert werden. Durch den expliziten Verweis auf die Mitgliedschaftsbedingungen ist es – besonders gut im Milgram-Experiment und im Deportationsexperiment sichtbar – eben gerade die Organisation und nicht die Interaktion, die in Führung geht.

So kann man im Soda-Cracker-Experiment, im Milgram-Experiment, im Stanford-Prison-Experiment und im Deportations-Experiment fast idealtypisch beobachten, wie in einer Organisation zunehmend verschärft auf die Einhaltung der formalisierten Mitgliedschaftsbedingung verwiesen wird und die Interaktionen immer expliziter auf die formalen Erwartungen an das Organisationsmitglied ausgerichtet werden (vgl. Kühl 2005a: 97). Die Versuchsanordnung des Milgram-Experiments sah vor, dass bei einer Weigerung der Versuchsperson, Stromstöße zu setzen, durch den Versuchsleiter eine Reihe von expliziter werdenden Aufforderungen ausgesprochen werden sollten. Die erste Aufforderung lautete „Please continue“ oder „Please go on“. Die vierte und letzte Aufforderung lautete „You have no choice, you must go on“. Wenn die Versuchsperson auch bei dieser Aufforderung sich weigerte, weiterzumachen, galt das Experiment als beendet.²⁷ Beim Stanford-Prison-Experiment war es den

²⁵ Studien zeigen, wie wenige Kommunikationen der Vorgesetzten ausdrücklich als Befehl formuliert werden müssen (vgl. Mintzberg 1973; siehe auch schon vorher Burns 1954: 95; Luhmann 1971b: 99). Das zeigt, dass diese Eskalationsstufe in den meisten Organisationen relativ selten erreicht wird.

²⁶ Diese Vorgehensweisen sind so wohl in vielen Organisationen formalisiert. Das heißt, Vorgesetzte müssen sich an eine schrittweise Prozedur aus Verwarnung, Abmahnung und Entlassung halten, um nicht selbst gegen Mitgliedschaftsbedingungen zu verstoßen. Ich verzichte hier mit Verweis auf die entsprechend häufige juristische Literatur darauf, diesen Gedanken weiter auszuführen (vgl. für die deutsche Rechtsprechung z.B. Pflaum 1992 oder Beck 1997). Eine interessante Fallstudie bietet übrigens die disziplinarrechtliche Sanktionierung des Bundeswehrmajors Florian Pfaff, der sich als Soldat der Bundeswehr weigerte, den vermeintlich völkerrechtswidrigen „Angriffskrieg“ gegen den Irak logistisch zu unterstützen (vgl. Pfaff 2007). Bis zur Aufhebung der Disziplinarmaßnahmen durch den 2. Wehrdienstsenat des Bundesverwaltungsgerichts lieferte die Bundeswehr ein Musterbeispiel dafür, wie ein Befehl gegen eine explizite Verweigerung durchgesetzt wird, ohne dass sofort eine Kündigung ausgesprochen wird (vgl. interessant auch Rose 2007).

²⁷ In einer der besten Überblicksarbeiten über die Sozialpsychologie des Holocaust hebt Leonard S. Newman (2002: 47) hervor, wie ausgeprägt der Freiheitsgrad für die Versuchspersonen in dem Experiment war: „Throughout the procedures, the experimenter was on hand to urge the participant to continue with the study. Neither force nor threats were involved; participants were pressured with simple verbal directives (e.g. „you must con-

Wärtern möglich, eine Kündigung auszusprechen und einfach nicht mehr zu ihrer nächsten Schicht zu erscheinen. Die Ausstiegsklauseln beim Deportationsexperiment wurden unterschiedlich gehalten. Bei den von uns durchgeführten Deportationsexperimenten wurden Protestierende bei einer Weigerung (z.B. die Nahrungsmittelrationen für die zu transportierenden Gefangenen zu kürzen) darauf hingewiesen, dass diese Weisung auszuführen ist. Wenn sich die Teilnehmer weigerten, die Anweisungen auszuführen, wurden sie über die simulierte Hierarchie gebeten, schriftlich ihre Kündigung einzureichen und dann bis zum Ende des Experiments im Vorraum zu warten.

Meine These ist, dass genau diese Prozeduren die Normalität in jeder Organisation nachweisen und nicht das Merkmal von Organisationen mit hohen Exit-Hürden sind. Sicherlich: Es gibt in der modernen Gesellschaft Organisationen, die ihren Mitgliedern hohe Exit-Kosten auferlegen können. Der vorzeitige Ausstieg eines Polizeibeamten aus dem höheren Dienst wird dadurch erschwert, dass er seine Ausbildungskosten zum Diplomverwaltungswirt zurückerstatten muss. Soldaten haben Schwierigkeiten, ihre Mitgliedschaft zu kündigen, wenn sie sich in einem Kriegseinsatz befinden oder einer droht – und zwar unabhängig davon, ob sie zwangsweise eingezogen wurden oder sich freiwillig für die Armee gemeldet haben. Der Fall des US-Berufssoldaten Augustin Aguayo, der sich weigerte, ein zweites Mal mit seiner Truppeneinheit in den Kriegseinsatz in den Irakkrieg zu gehen und dessen Antrag auf Kriegsdienstverweigerung von der Armee abgelehnt wurde, ist ein eindrucksvolles Beispiel dafür, wie für Organisationsmitglieder Exit-Kosten in Form von Gefängnisstrafen hochgetrieben werden können.

Aber genau dieser Typ von Organisationen mit hohen Exit-Kosten kann – selbst wenn man es wollte - in Experimenten gerade nicht simuliert werden. Man müsste den Versuchspersonen den Abbruch des Experiments aus eigenem Antrieb versagen, eine Versuchsanordnung, die vermutlich keine Ethik-Kommission mehr genehmigen würde.²⁸ Anders als in einigen (unnormalen!) Organisationen wie der italienischen Mafia, den chinesischen Triaden oder der

tinue“; „the experiment requires that you go on“). In fact, participants were free to call a halt to the proceedings at any time.“

²⁸ Wenn Klatetzki in seiner ursprünglichen Replik schreibt, dass im Stanford-Prison-Experiment die „Versuchsteilnehmer erst bei psychischer Auffälligkeit und einer Kontrolle durch den ‚Superintendenten‘ ... das Gefängnis verlassen“ konnten, vermischt er die Rolle der Wärter (Organisationsmitglieder) und die Rolle der Gefangenen (Klienten einer Organisation). Die Beschreibung von Klatetzki bezieht sich – wenn man sich die Experimentbeschreibung anschaut – vermutlich vorrangig auf die Behandlung der Gefangenen Nummer „819“ und Nummer „8612“ durch die Experimentleitung. Die in den ersten vier Tagen aufgrund „traumatischer Reaktionen“, „hysterischem Weinen“ und „tiefer Depression“ entlassenen Gefangenen wurden vor der Entlassung durch die Experimentleitung untersucht. Selbstredend war im Stanford-Prison-Experiment der Exit für die Gefangenen erschwert – darauf basieren nun einmal Gefängnisse. In der Beschreibung für die Versuchsteilnehmer heißt dies: „It is obviously essential that no prisoner can leave once jailed, except through established procedures“ (Prison Life Study 1971). Aber der Exit der Wärter wurde – wie in ganz normalen Organisationen - lediglich in dem oben geschilderten Sinne erschwert. Die Wärter in dem Experiment verließen – wie in einem ganz normalen Job – nach ihrer Acht-Stunden-Schicht das Experiment, um dann am nächsten Tag wieder zurückzukehren. Niemand hätte sie – anders als bei den anderen drei Experimenten – daran hindern können, einfach nicht zur Arbeit zu erscheinen. Zimbardo (2006: Slide 36) selbst beschreibt das Verhalten der Wärter wie folgt. „Even the ‚good‘ guards felt helpless to intervene, and none of the guards quit while the study was in progress. Indeed, it should be noted that no guard ever came late for his shift, called in sick, left early, or demanded extra pay for overtime work.“ Die Verwirrung Klatetzkis mag dadurch entstanden sein, dass die 24 Versuchspersonen vor der Zuordnung in eine Gefangenen-Gruppe und in eine Wärter-Gruppe eine Einverständniserklärung unterzeichnen mussten, die auf die Rolle der Gefangenen zugeschnitten war und die nur zur Durchsetzung der Gefangenenrolle eingesetzt wurde (vgl. Prison Life Study 1971: Consent).

ugandischen Armee unter Idi Armin kann man in Experimenten die aussteigenden Versuchspersonen ja nicht einfach erschießen.²⁹

2. Hierarchie – Unter welchen Bedingungen kann man sich ihr entziehen?

Bei allen vier zur Analyse herangezogenen Experimenten hat es keine Zweifel gegeben, dass das Verhalten der Versuchspersonen auch durch ihre Einbindung in eine Autoritätsordnung erklärt werden muss. Im Stanford-Prison-Experiment wird zwischen dem Versuchsleiter, seinem Assistenten und den Wärtern eine Hierarchie simuliert. Im Milgram-Experiment entsteht mit Beginn des Experiments zwischen dem Experimentleiter und den Versuchspersonen eine Hierarchie, in der die Verantwortung von den Versuchspersonen an den Versuchsleiter abgegeben wird. Im Deportationsexperiment wird eine Organisation mit drei Hierarchiestufen simuliert und ein Großteil der Anforderungen über die Versuchspersonen in der Rolle der Zwischenvorgesetzten durchgesetzt. Selbst das Soda-Cracker-Experiment kann – bei allen Unterschieden zu den anderen Experimenten – als die Simulation einer Autoritätsordnung interpretiert werden.

Die Diskussion, ob die simulierten Organisationen normal sind oder nicht, dreht sich um die Frage, worauf sich die Autorität der Hierarchie gründete. Klatetzki interessiert sich dabei für „Fragen von Autorität und Legitimation und sucht nach Bedingungen, unter denen Untergebene bereit sind, sich als legitim anerkannten Autoritäten unterzuordnen: ideologische Rechtfertigung der Handlung, Herabwürdigung der Opfer, Kompetenzvermutungen gegenüber dem Vorgesetzten (mit Verweis auf Kelman 1974; Perrow 1986).

All diese Punkte können in Organisationen eine Rolle spielen.³⁰ Aber der Clou der Organisationssoziologie ist schon seit der Weberianischen Unterscheidung zwischen traditionaler, charismatischer und bürokratischer Herrschaft ein anderer: In Organisationen muss die Hierarchie *nicht* zwangsläufig durch zusätzliche Formen von Legitimation gestützt werden. Mit dem Eintritt in eine Organisation erkennt ein Organisationsmitglied die existierende formalisierte Hierarchie an. Die Anerkennung der „sachlich abgegrenzten Kompetenzen“ eines Hierarchen durch „sozial eindeutig zugeordnete Untergebene“ bildet das Grundgerüst jeder hierarchischen Organisation und muss nicht beispielsweise durch besonderes Charisma des Hierarchen oder durch besondere Attraktivität einer Anweisung zusätzlich gestützt werden (vgl. Luhmann 1964: 209).

Erst dadurch, dass die Legitimation eines Hierarchen durch den Eintritt in eine Organisation „automatisch“ anerkannt wird, ist es möglich, dass der Vorgesetzte Ungewöhnliches von einem Untergebenen verlangt.³¹ Ein Vorgesetzter kann – anders als ein „natürlicher Führer“ in

²⁹ Man würde nach Einschätzung der meisten Beobachter heutzutage weder das Soda-Cracker-Experiment, das Milgram-Experiment noch das Stanford-Prison-Experiment von einer wissenschaftlichen Ethik-Kommission genehmigt bekommen. Das gibt eine Vorstellung davon, wie schwierig es ist, hohe Exit-Kosten zu simulieren.

³⁰ Interessant ist beispielsweise, dass im Stanford-Prison-Experiment und im Deportationsexperiment die Herabwürdigung der Opfer simuliert wurde, während im Soda-Cracker-Experiment und im Milgram-Experiment darauf verzichtet wurde (vgl. zum Verzicht auf Herabwürdigung schon Milgram 1967: 5; siehe auch Günther 1987: 445).

³¹ Klatetzki scheint sich daran zu stoßen, dass für mich – so die Wiedergabe meiner Position – „die Geltung von Verhaltenserwartungen“ „durch den Eintritt in ein Organisationssystem automatisch“ gegeben ist (Klatetzki 2007, im ursprünglichen Text S. 20). Auch wenn ich selbst den Begriff „automatisch“ vorsichtiger verwenden würde (es gibt *Verhaltenserwartungen*, und weil es Erwartungen sind, gibt es bei sozialen Phänomenen keine Automatismen, sich diesen Erwartungen anzupassen. Aber man gerät in Rechtfertigungsnot, wenn man Verhaltenserwartungen nicht folgt), trifft genau dieses für Klatetzki kaum Vorstellbare das Phänomen der Organisation ziemlich genau. Die Geltung von Verhaltenserwartungen ist durch den Eintritt in ein Organisationssystem ein-

einer Gruppe - bei Entscheidungen „auf persönliche Achtung als Einflussbasis verzichten“ und ist dadurch von den Gesichtspunkten unabhängig, nach denen seine Untergebenen ihre Achtung vergeben. Nur dadurch wird ein Vorgesetzter davon entlastet, gleichzeitig auch zu motivieren. Ein Vorgesetzter kann von Untergebenen verlangen, lernunfähigen Schülern Stromstöße zu versetzen, einen Gefangenenaufstand zu unterdrücken oder Ausländer in strahlenverseuchte Gebiete zu verschicken. Der Untergebene kann diese Aufgaben als zutiefst menschenverachtend empfinden, solange diese Anweisungen durch einen Vorgesetzten im Rahmen seiner Kompetenzen erfolgen, sind diese Anweisungen erst einmal legitimiert (vgl. Luhmann 1964: 209).

Ich will keineswegs negieren, dass das Befolgen von durch die Mitgliedschaft als legitim empfundenen Befehlen erleichtert wird, wenn *vorher* das zu bestrafende Individuum herabgewürdigt wurde oder der Führer *vorher* Charisma aufgebaut hat. Albert Bandura, Bill Underwood und Michael Fromson (1975) konnten in ihrem durch das Milgram-Experiment inspirierten Versuch zeigen, dass die Stärke der durch die Versuchsperson gesetzten Stromschläge überproportional hoch war, wenn die Schüler vorher als „faules Pack“ („rotten bunch“) diskriminiert wurden (siehe auch Bandura 1999: 200ff.).

Aber es ist genauso vorstellbar, dass die Herabwürdigung des zu bestrafenden Individuums oder die Zurechnung auf einen Führer als charismatisch erst stattfindet, *nachdem* eine Handlung durch eine als legitim betrachtete Autorität angeordnet wurde. Dabei handelt es sich um eine Art nachträglicher und zusätzlicher Legitimierung einer Handlung durch eine legitim anerkannte Autorität. Die Handlungen müssen nachträglich von der den Befehl ausführenden Person gerechtfertigt werden – und zwar mit Gründen, die über den unmittelbar befolgten Befehl hinausgehen. Und was eignet sich dafür besser, als wenn man darauf verweist, dass die Opfer ihre Bestrafung verdient haben (siehe ausführlich Lerner 1980 zu diesem „Just World Phänomen“). Dieses Phänomen einer nachträglichen Herabwürdigung wurde mit den Stromstoß-Experimenten von Timothy C. Brock und Arnold H. Buss (1962) auch experimentell nachgewiesen. In den Stromstoß-Experimenten von Brock und Buss, die weitgehend zeitgleich zu den Milgram-Experimenten durchgeführt wurden³², aber weder die Vielfältigkeit noch die Popularität des Milgram-Experiments erlangten, konnte gegenüber Milgrams Überlegungen ein zusätzlicher Aspekt herausgearbeitet werden: In dem Moment, in dem Personen aufgrund eines Befehls Brutalitäten gegenüber einer anderen Person begehen, verändert sich die Wahrnehmung dieser Personen. Die Versuchspersonen werten die Opfer ab, *nachdem* sie von ihnen verletzt wurden. Um die eigenen Handlungen zu rechtfertigen, sucht man bei den Opfern nach Gründen, die deren Bestrafung rechtfertigen.

Aber eine interessante Frage bleibt: Weswegen ist der Prozentsatz von Personen, die Gehorsamkeit verweigerten, in einigen Versuchsanordnungen höher als in anderen?³³ Der von Klatetzki zitierte Elliot Turiel (1983: 203ff.) hat natürlich Recht, wenn er in Bezug auf das

mal gegeben – und zwar unabhängig davon, ob die Organisationsmitglieder ihren Chef nett oder böse, die Anweisungen nachvollziehbar oder nicht nachvollziehbar finden.

³² Wer bei den ja außerordentlich originellen Stromstoß-Experimenten wen kopiert hat oder ob die Experimente unabhängig voneinander entwickelt wurden, ist nie geklärt worden. Wir wissen jedoch aus der Milgram-Biographie, dass dieser ein Plagiat seiner Versuche vermutet hat (vgl. Blass 2004: 111).

³³ Klatetzki schreibt, dass auf die Frage „Warum brechen Personen die Experimente ab?“ „Stefan Kühl nicht ohne Grund keine Antwort“ gibt. „Denn erst wenn man das Wissen der Handelnden in Rechnung stellt, werden die genannten Phänomene verstehbar.“ Mir ist diese Kritik nicht verständlich, weil ich im ursprünglichen Artikel anhand von drei Experimenten vorgeführt habe, weswegen es unterschiedliche Gehorsamsbereitschaft gibt (vgl. Kühl 2005a: 104). Diese Vorgehensweise braucht hier lediglich weiter ausgebaut zu werden. Wie die Variation *innerhalb* einer Versuchsanordnung (einige steigen aus, andere nicht) erklärt werden kann, erläutere ich in Abschnitt 4.

Milgram-Experiment feststellt, dass das Wissen über Konventionen in Organisationen mit dem Wissen über gesellschaftliche Moral konkurriert. Aber das ist banal. Nur weil es diese Differenz gab, reagierten die Versuchspersonen bei der Ausführung der Stromstöße mit Schwitzen, Zittern, Stottern und Murmeln (vgl. Milgram 1963: 122). Und nur weil es diese Diskrepanz gibt, können sich Beobachter (moralisch) über die Gehorsamsbereitschaft in den Experimenten entsetzt zeigen. Aber diese Feststellung von Differenz zwischen Organisationsanforderungen und Moral erklärt noch nicht, unter welchen Bedingungen sich eher die Anpassung an die Konventionen in Organisationen durchsetzt und unter welchen Bedingungen sich eher übergeordnete moralische Werte durchsetzen.

Im Sinne der These von den „ganz normalen Organisationen“ spricht vieles dafür, die Abbrüche, Resistenzen und Widerstände nicht zuerst auf Besonderheiten der Versuchsperson, sondern auf die Struktur der simulierten Organisation zuzurechnen.³⁴ In keinem der vier Experimente ging es – wie Klatetzki suggeriert – darum, durch die Hintertür „einen Akteur“ wieder einzuführen, sondern darum, die „Macht der Situation“ oder präziser „die Macht der Struktur“ herauszuarbeiten.

Besonders gut lassen sich die auf die Struktur, nicht auf den „Akteur“ zurückzuführenden Widerstände am Milgram-Experiment erklären.³⁵ Von Stanley Milgram wurden zwei Versuchsvarianten durchgeführt, in denen eine (organisatorische) Situation simuliert wurde, in der Versuchspersonen das Setzen von Stromstößen verweigern konnten. In der Variante „zwei Autoritätspersonen – widersprüchliche Befehle“ – (Variante 15) werden die Testpersonen nicht - wie im Baseline-Experiment - von einem Experimentleiter, sondern von zweien empfangen. Bei Erreichen der 150-Volt-Stufe widersprechen sich jetzt die beiden Autoritäten. Während der eine Versuchsleiter die Fortsetzung des Experiments verlangt, fordert der andere

³⁴ Siehe jedoch den Interpretationsvorschlag zur Behandlung von Personen im Abschnitt 4. Bei Milgram fällt auf, dass Variationen bei Versuchspersonen – ganz im Sinne des situativen Ansatzes der Sozialpsychologie – keine Rolle zu spielen scheinen. In der bisher in der Gender-Forschung kaum genutzten Variante „Frauen als Versuchsperson“ (Variante 8) wurde festgestellt, dass die Gehorsamsbereitschaft von Frauen und Männern im Milgram-Experiment nahezu identisch ist (vgl. Milgram 1974: 62). Sowohl beim mit Männern durchgeführten Baseline-Experiment als auch bei der Frauen-als-Versuchsperson-Variante des Experiments waren 65% bereit, den höchsten Stromstoß von 450 Volt zu setzen. Man könnte dies, wie von Milgram angedeutet, so erklären, dass sich die vermeintlich höhere Nachgiebigkeit von Frauen gegenüber Autoritäten und die vermeintlich geringere Aggressionsbereitschaft gegenseitig ausgleichen und es deswegen zur gleichen Gehorsamsbereitschaft kommt. Meine organisationssoziologische Erklärung wäre jedoch, dass die formalen Erwartungen an Organisationsmitglieder die Geschlechtsperspektive ausblenden und dass es insofern im Rahmen von engen Konditionalprogrammen und bei genauer hierarchischer Überwachung zu ganz ähnlichem Verhalten kommt. Dass sich Mitgliedschaftserwartungen bei Frauen und Männern unterschiedlich darstellen können, ist damit nicht in Frage gestellt. Aber dies muss die Organisation nicht interessieren, solange die Mitgliedschaftserwartungen erfüllt werden. Leider gab es von Milgram keine Variation, in der eine Frau die Rolle der Experimentleiterin (und damit der Vorgesetzten) übernahm – vermutlich, weil Milgram sich nicht sicher war, worauf bei einem Wechsel der Person des Experimentleiters Unterschiede in der Gehorsamsbereitschaft zurückzuführen sind (Auftritt des Experimentleiters, Aussehen oder Geschlecht). Von Mixon (1971: 150ff.) gab es bei seiner Replikation des Gehorsamkeitsexperiments eine Variation mit einer Frau als Versuchsleiterin und Frauen als Testpersonen, in der die Gehorsamsbereitschaft 100% war. Wegen methodischer Probleme (Anlage als Rollenspiel, in dem die Versuchspersonen informiert waren, dass es keine wirklichen Schädigungen der Testperson gab) und niedriger Fallzahl (lediglich zehn Testpersonen) sind diese Ergebnisse jedoch nur sehr eingeschränkt zu verwenden. Kilham/Mann (1974: 696ff.) stellen in ihrer Reproduktion eine geringere Gehorsamsbereitschaft von Frauen fest. Die Variation könnte damit erklärt werden, dass bei Frauen als Versuchspersonen auch Frauen die Opfer waren. Für eine aufschlussreiche geschichtswissenschaftliche Diskussion von „ganz normalen Frauen“ als Täter, Opfer, Mitläufer und Zuschauer im Nationalsozialismus siehe Bock 1997.

³⁵ Aber auch das Deportationsexperiment bietet interessante Aufschlüsse. In unseren Auswertungen zweier Experimente konnte gezeigt werden, dass der Widerstand von den Positionen ausging, die am wenigsten in den Prozess der Deportation eingebunden waren und als „Zulieferer“ nicht in die Organisationshierarchie eingebunden waren.

den Abbruch. Milgram beobachtete, dass viele Testpersonen versuchten, eine Hierarchie zwischen den beiden zu rekonstruieren, um so zu erkennen, ob sie jetzt die Versuche fortsetzen sollten oder nicht (vgl. Milgram 1974: 107). Weil diese Rekonstruktion einer Hierarchie jedoch durch den Versuchsaufbau nicht möglich war, nahmen über 90% der Testpersonen diese beispielsweise auch aus Matrixorganisationen bekannte Situation widersprüchlicher Anweisungen zum Anlass, keine weiteren Stromstöße zu setzen (vgl. Milgram 1974: 105ff.).

In der Variante „zwei Gleichrangige lehnen sich auf“ (Variante 7) wird das Setzen des Stromstoßes in drei unterschiedliche Unteraufgaben aufgeteilt, die jeweils von einer Person ausgeübt werden. Der erste (in den Versuchsaufbau eingeweihte) Lehrer liest die Aufgaben vor. Der zweite (ebenfalls eingeweihte) Lehrer teilt mit, ob die Antwort korrekt ist oder nicht. Der dritte Lehrer, die eigentliche Testperson, drückt den Knopf und setzt darüber die Stromstöße. Interessant ist, was jetzt passiert, als zuerst der Lehrer, der die Aufgabe vorliest, und dann der Lehrer, der mitteilt, ob die Antworten korrekt sind, wie im Versuchsaufbau vorgesehen, das Weitermachen verweigert (der erste bei 150 Volt und der zweite bei 210 Volt). In beiden Fällen wird die eigentliche Versuchsperson aufgefordert, diese Aufgaben mit zu übernehmen. Das Interessante ist, dass, wenn erst einmal durch das Verhalten anderer Organisationsmitglieder die Autorität der Vorgesetzten unterminiert ist, lediglich 10% der Testpersonen bereit sind, Stromstöße von 450 zu setzen (Milgram 1974: 118f.).

Auffällig ist, dass diese beiden Versuchsanordnungen eine *offene* Auflehnung gegen den (oder wenigstens einen) Experimentleiter ermöglichen. Dies ist möglich, weil widersprüchliche Anweisungen aus der Hierarchie kommen oder weil die Programmbefolgung in anderen Fällen nicht durch die Hierarchie entschieden durchgesetzt wurde. Aber neben der offenen Ablehnung ist es Milgram auch gelungen, eine *verdeckte* Verweigerung zu simulieren.

Bereits in dem ursprünglichen Artikel hatte ich unter den Begriffen Kontrollproblem bzw. Transformationsproblem am Beispiel der Experimentvariante „Nähe der Autorität“ (Variante 7, bei Kühl 2006: 104 unter „Abwesender Leiter“) deutlich gemacht, wie Versuchspersonen Kontrolllücken im Experiment ausnutzten. In dieser Variante 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 daraufhin auf unter ein Viertel. Interessant ist dabei jedoch die Tatsache, dass die Testpersonen den geforderten Stromstoß an den Experimentleiter meldeten, in Wirklichkeit aber einen deutlich niedrigeren oder gar keinen Stromstoß abgaben (vgl. Milgram 1974: 62). Dieses Experiment simuliert das typische Unterlaufen von hierarchischen Anweisungen in Organisationen. Man teilt dem Chef mit, dass man selbstverständlich die Anweisung ausführt, unterläuft aber die Ausführung in der – häufig nicht zu überwachenden – Praxis.³⁶ Dieses Unterlaufen habe ich bereits in dem ursprünglichen Artikel im Anschluss an die geschichtswissenschaftliche Holocaust-Forschung als Resistenz bezeichnet (vgl. Brozsat 1981).

³⁶ Beim Schreiben dieses Teils erhielt ich einen Anruf unserer Studiendekanin, dass ich künftig einen Monat vor Semesterbeginn festzulegen hätte, welche Studierenden an meinen Seminaren teilnehmen werden. Dies würde von den technischen Vorgaben der elektronischen Einschreibepattform, der Uni-Leitung und den neuesten EU-Verordnungen so verlangt. Als meinem Hinweis, dass man das doch erst in den ersten Wochen des Semesters wissen könne, damit begegnet wurde, dass ich mich bitte an die Regeln zu halten habe, habe ich selbstverständlich darauf hingewiesen, dass ich diese kluge Vorgabe immer brav erfüllen werde, wissend, dass diese Praxis weder von der Studiendekanin noch vom Rektorat noch von der EU zu überprüfen ist.

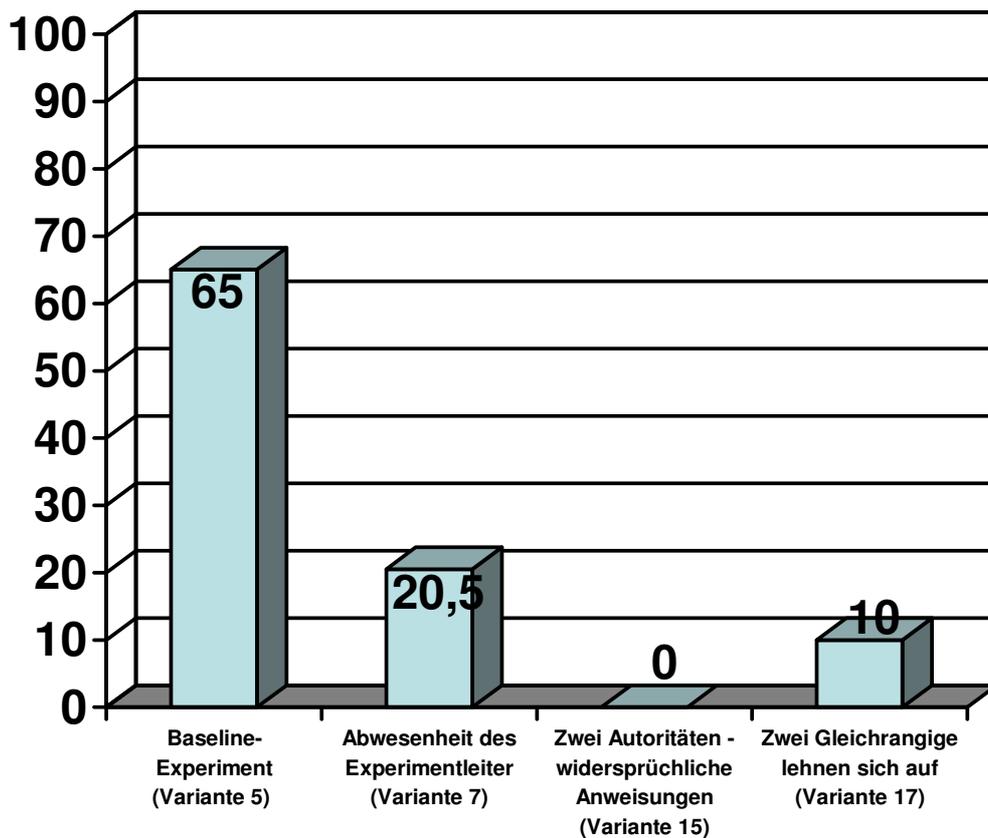


Abbildung 1: Experiment-Varianten von Milgram, über die Widerstand oder Resistenz erklärt werden kann. Die Zahlen geben den Prozentsatz der Testpersonen an, die bereit waren, alle 30 Schritte des Experiments zu durchlaufen und am Ende Stromstöße von 450 Volt versetzten (gehorsame Versuchspersonen).

Zusammenfassend lassen sich diese Varianten wie folgt interpretieren: Meines Erachtens sind in diesen Varianten verschiedene aus Organisationen bekannte Praktiken simuliert worden, die es Organisationsmitgliedern ermöglichen, sich Anweisungen von Vorgesetzten zu entziehen. Es gibt widersprüchliche Regeln, die dazu führen, dass man bei der Befolgung der einen Regel gleichzeitig auch gegen eine andere verstößt (vgl. Kommentare von Luhmann 1971a: 120). Dies treibt die Organisationsmitglieder in eine Doppelbindungs Falle (double bind) – wie sie sich auch verhalten, verhalten sie sich falsch. Aber gleichzeitig ermöglicht es dem Organisationsmitglied, sein Verhalten mit Verweis auf sich widersprechende Regeln zu legitimieren. Es gibt in Organisationen häufig sich widersprechende Hierarchien (Stichwort: Matrix-Organisationen), die es letztlich dann dem Organisationsmitglied überlassen, wie es sich verhält. Und es gibt offensichtliche, durch die Hierarchie nicht sanktionierte Regelverstöße, die zu einer Erosion dieser Regel führen.

Genau diese in den Experimenten simulierten Prozesse sind, so meine These, maßgeblich dafür verantwortlich, dass es zu einer Erosion der Legitimität der Hierarchie kommt, und nicht vorrangig das Fehlen von notwendigen Zusatzbedingungen wie charismatischer Führer, Herabwürdigung der Opfer oder ideologische Rechtfertigung der Handlung. Diese Erklärung ist jetzt „Situationismus“ pur. Es hängt nicht vorrangig vom Zustand des „psychischen Systems“, der „Person“ oder (von mir aus) dem „Akteur“ ab, sondern von der konkreten Situation, in der sich eine Versuchsperson befindet, ob und wie ein Experiment durchgeführt wird,

nur dass bei diesem Ansatz die Situation nicht mehr nur experimentell beschrieben wird, sondern mit typischen Prozessen in Organisationen verglichen werden kann.

3. Zwecke – das Austesten der Indifferenzzone

Die These der „ganz normalen Organisationen“ besagt, dass in den Experimenten eine Zone geschaffen wurde, in der sich Organisationsmitglieder gegenüber den von ihnen verlangten Handlungen indifferent verhielten. Wie zentral die Ausbildung dieser Indifferenzzone für die Produktion von Verhalten ist, kann von Organisation zu Organisation variieren.³⁷ Organisationen, die ihre Mitglieder für Tätigkeiten bezahlen (z.B. Unternehmen, Verwaltungen, Berufsarmeen), können in der Regel eine größere Indifferenzzone ihrer Mitglieder erwarten als Organisationen, die ihren Mitgliedern außer motivkräftigen Zwecken, interessanten Handlungsmöglichkeiten oder häufig auch anderswo erhältlichen Serviceleistungen nichts bieten können (z.B. Bürgerinitiativen, Parteien, Gewerkschaften, Befreiungsarmeen).

Die Frage nach der Akzeptanz (oder auch Indifferenz) stellt sich dabei häufig nicht vorrangig auf der Ebene der von der Organisation nach außen und innen kommunizierten Oberzwecke – und zwar deswegen nicht, weil sich Organisationen in ihrem „Schaufenster“ immer legitimieren. Betreiber von Autobahnen verweisen in ihren Selbstbeschreibungen auf ihre zentrale Funktion für die Ermöglichung von Mobilität. Armeen stellen sich als Garanten zur weltweiten Friedenssicherung dar. Universitäten genügen sich nicht, sich über ihre alltäglichen Operationen in Forschung, Entwicklung und Lehre zu präsentieren, sondern definieren ihren Zweck als einen für die Menschheit wichtigen Beitrag zur Entwicklung einer Wissensgesellschaft. Und selbst die an einem Genozid beteiligten Organisationen können ihre Handlungen mit dem Oberzweck eines nach dem Massenmord erreichten friedlichen Paradieses ohne Feinde, ohne Grenzen und ohne Angst rechtfertigen (vgl. eindrucksvoll dazu Norfolk/Ignatieff 1998).

Aber bei der Orientierung an den einzelnen Programmen ist es notwendig, dass ihre Mitglieder sich in ihren Verhaltensweisen gerade *nicht* an den übergeordneten Zwecken orientieren. Die Befolgung von Programmen innerhalb von Organisationen verbietet geradezu den Bezug auf übergeordnete Zwecke. Organisationen erreichen ihre Leistungsfähigkeit, wenn die Organisationsmitglieder ihre Handlungen *nicht* als ein Mittel zu einem Oberzweck betrachten (siehe Luhmann 1973: 266ff.).³⁸ Der Soldat kann nicht entscheiden, dass es für ihn jetzt sinnvoller sei, statt an der Ostfront in Berlin zu kämpfen – dies hohe Maß an Selbstständigkeit würde vermutlich zur Erschießung wegen Fahnenflucht führen. Die Sekretärin sollte die Aufforderung zur Optimierung der Kosten nicht so weit treiben, dass sie von dem in ihrem Zimmer wartenden Besucher demnächst eine Bezahlung für den Kaffee verlangt. Der Universitätsprofessor vergibt Noten - und zwar unabhängig davon, ob er die Vergabe von Noten als einen sinnvollen Beitrag zum Zwecke der Bildung oder Erziehung betrachtet oder nicht.³⁹

³⁷ Klatetzki hat scharfsinnig beobachtet, dass ich den Begriff der Indifferenzzone in einer etwas anderen Form verwende als Chester Barnard (1938: 168f.), der noch nicht auf einen ausgearbeiteten Begriff von Mitgliedschaft zurückgreift. Für mich fallen diejenigen Handlungen in eine Indifferenzzone, die eine Person nicht aus eigenem Antrieb unternommen hätte, die für sie aber im Rahmen der Mitgliedschaftserwartungen akzeptabel sind. Ob diese Handlungen mit einer „Mir-doch-egal-Haltung“, einer „Wenn-es-sein-muss-muss-es-sein-Haltung“ oder einer „Ich-mache-es-auch-wenn-ich-es-nicht-gut-finde-Haltung“ durchgeführt wurden, ist meines Erachtens eine organisationssoziologisch zweitrangige Frage.

³⁸ Den Hinweis auf diesen Luhmann-Gedanken und das folgende Kaffee-Beispiel verdanke ich André Kieserling.

³⁹ Der Reiz, im Sinne eines übergeordneten Zwecks selbstständig tätig zu werden, wird in der Soziologie als „Prinz-von-Homburg-Effekt“ bezeichnet (vgl. Bosetzky 1973; Dittberner 1998). Der Prinz von Homburg misachtet eine Anweisung seines „Chefs“ Friedrich Wilhelm, Kurfürst von Brandenburg, weil er der Meinung ist,

Erst dieser Mechanismus führt dazu, so Niklas Luhmann, dass der Einzelne die Aspekte seines Verhaltens, die er aufgrund von Anweisungen nicht wählen kann, als „unpersönlich“ darstellen kann. Sie werden nicht auf sein Wesen zugerechnet und verpflichteten seine künftigen Selbstdarstellungen nicht. „Daraus wird“, so eine bisher von den Moralisten unter den Luhmann-Kritikern kaum genutzte Textstelle, „auch verständlich, dass so viel Nationalsozialisten nicht dazu kamen, ihr Gewissen zu beteiligen, und heute die *hilflosesten Opfer* des Nationalsozialismus sind, weil sie mit etwas identifiziert bleiben, was sie als Eigenes nicht wollen können“ (vgl. Luhmann 1981: 346; Hervorhebung durch mich, sk).⁴⁰

Meine These ist, dass in den Experimenten genau diese Entkopplung zwischen legitimierten übergeordneten Zwecken und einem von der direkten Orientierung an den übergeordneten Zwecken **losgelösten** Verhalten deutlich wird. Im Stanford-Prison-Experiment wurde das Vorhaben damit begründet, dass das Verhalten in „neuartigen Situationen“ studiert werden soll (vgl. Prison Life Study 1971). Das Milgram-Experiment wurde damit legitimiert, dass es bisher noch keine experimentell abgesicherten Erkenntnisse darüber gibt, wie Personen am besten lernen können, und dementsprechend geprüft werden muss, in welcher Form Stromstöße Lernprozesse befördern können (vgl. die eindrucksvolle Legitimation durch den Experimentleiter in Milgrams Dokumentarfilm; Milgram 1965c: Minute 2f.). Aber unterhalb der Ebene dieser Legitimationsfassaden können von den Mitgliedern Verhaltensweisen verlangt werden, auf die man ohne Mitgliedschaft nicht gekommen wäre.⁴¹

Das Milgram-Experiment ist gegenüber den anderen von mir dargestellten Experimenten interessant, weil Milgram über die Experimentvariationen genau ausgetestet hat, wie weit das Verhalten in der von ihm gewollt oder ungewollt simulierten Organisation getrieben werden kann.⁴² In den ersten vier Experimentvarianten „Nähe des Opfers“ wurde ausgetestet, wie sich Gehorsamsbereitschaft veränderte, wenn man den „Täter“ mit dem Leiden immer direkter konfrontierte (vgl. Milgram 1974: 32ff.). Während bei akustischen Rückkopplungen über Schmerzensschreie und Proteste (Variante 2 – akustische Rückkopplung) über 62,5 % der Testpersonen bereit waren, auch noch Stromstöße von 450 Volt zu setzen, sank diese Gehorsamsbereitschaft auf 40%, wenn das Opfer im gleichen Raum war (Variante 3 – Raumnähe). Wenn die Versuchsperson die Hand des Opfers selbst auf eine Schockplatte drücken musste, sank diese Gehorsamsbereitschaft auf unter 30% (Variante 4 – Berührungsnähe).⁴³

dass die Schlacht nur durch Abweichung von den Befehlen zu gewinnen ist. Er wird aufgrund dieses Verhaltens als Sieger der Schlacht gefeiert, aber ihm droht als Organisationsmitglied wegen dieses „falschen“ Verhaltens die Hinrichtung. Zum Glück für ihn gibt es aber auch noch – eher in der Informalität angesiedelt - Liebe als symbolisch generalisiertes Kommunikationsmedium, so dass es ein Happy End in Form einer Hochzeit mit der Prinzessin von Oranien gibt (vgl. Kleist 1986).

⁴⁰ In kritischen Auseinandersetzungen mit dem Milgram-Experiment wird dieser Prozess als „obedience alibi“ bezeichnet (vgl. Mandel 1998: 91).

⁴¹ Für das Erzeugen von Handlungen, zu denen man normalerweise nicht kommen würde, gibt es natürlich noch Äquivalente (Stichwort: symbolisch generalisierte Kommunikationsmedien): Neben der Geldzahlung können beispielsweise über Macht (du gehst jetzt zum Militär, sonst wanderst du ins Gefängnis), über Wahrheit oder über Liebe (wenn du den Müll nicht hinunterbringst, dann liebe ich dich nicht mehr) sonst nicht nahe liegende Verhaltensweisen produziert werden.

⁴² Wie weit die Indifferenz gegenüber den in den Experimenten verlangten konkreten Handlungen geht, ist in Experimenten immer wieder demonstriert worden. Man konnte Personen über Einbindung von Experimenten dazu bringen, zu masturbieren oder sich sexuell befriedigen zu lassen (Masters/Johnson 1966), über längere Zeit zu hungern (Rowland 1968) oder stupide, langweilige und nutzlose Aufgaben zu erledigen (Orne 1962).

⁴³ Die Variante „Fernrückkopplung“ (Variante 1) bestand darin, dass es keine mündlichen Beschwerden gab, bei 300 Volt allerdings dröhnt die Wand, wenn die Versuchsperson dagegen stößt. Nach 315 Volt erfolgt keine Antwort mehr. Wenn ich in Graphiken vom Baseline-Experiment spreche, rekurriere ich auf die Variante 5, in der bei akustischen Rückmeldungen eine Gehorsamsbereitschaft von 65% festgestellt wurde.

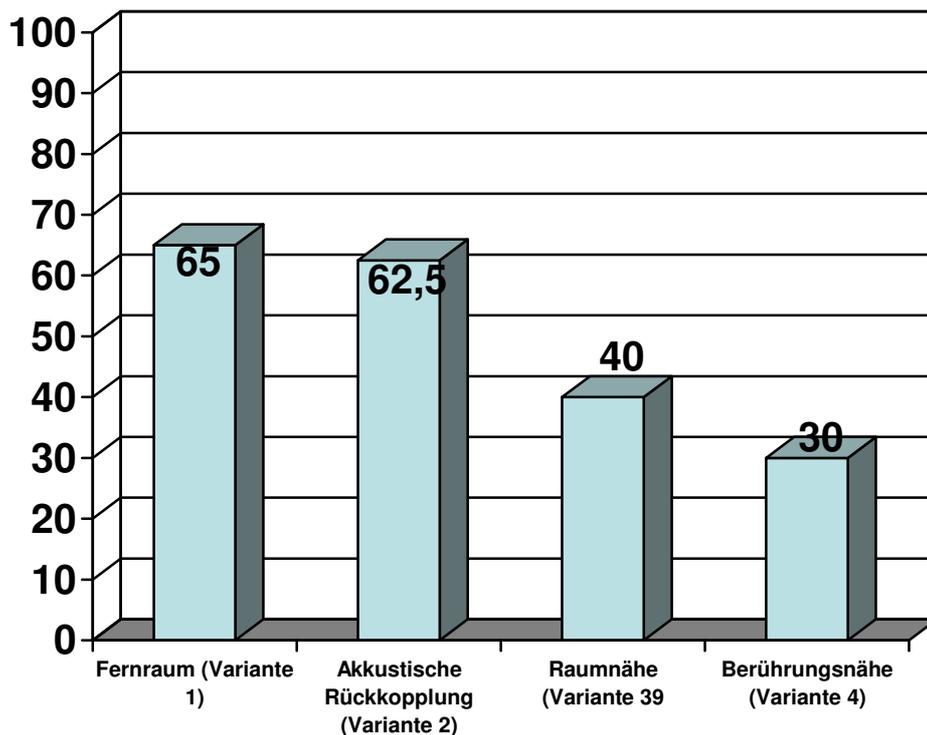


Abbildung 2: „Nähe zum Opfer“ - Varianten des Milgram-Experiments, mit dem die Indifferenzzone getestet wurde. Die Zahlen geben den Prozentsatz der Testpersonen an, die bereit waren, alle 30 Schritte des Experiments zu durchlaufen und am Ende Stromstöße von 450 Volt versetzten (gehorsame Versuchspersonen).

Dieses Austesten, welche Handlungen in eine Indifferenzzone fallen und welche nicht, kennen wir aus Organisationen und könnten dies auch in Realexperimenten in Organisationen simulieren. Man erhöht beispielsweise das Lehrdeputat von an Forschung interessierten Professoren schrittweise von 8 auf 12 Semesterwochenstunden und steigert dies dann langsam weiter auf 16, 20, 24 und 28 und beobachtet dann, wann die Professoren ihren Job hinschmeißen, weil dies nicht mehr in ihre Indifferenzzone fällt.⁴⁴ Beim Militär könnte man die Anforderungen an Soldaten im Auslandseinsatz immer mehr erhöhen und dann feststellen, ob ein Einsatz in Afghanistan, ein Einsatz im Irak oder erst ein Einsatz im Iran nicht mehr in die Indifferenzzone eines Soldaten fällt.

Aber diese Experimentenreihe „Nähe des Opfers“ ist relativ uninteressant im Vergleich zu zwei anderen Varianten, die Milgram ursprünglich nur dafür nutzen wollte, um zu testen, ob die Bereitschaft, Stromstöße zu verabreichen, auf den Ausbruch lang unterdrückter Aggression zurückzuführen ist oder nicht. Dafür entwickelte er verschiedene Versuchsanordnungen, in denen die Regeln so abgeändert wurden, dass von den Schülern ein Verhalten verlangt wurde, das gerade eben nicht aggressives Verhalten verlangt.

In der Experimentvariation „Der Schüler bittet um Schocks“ (Variante 12) bricht der Versuchsleiter das Experiment bei 150 Volt mit der Begründung ab, dass die Herzprobleme der Versuchsperson eine Fortsetzung nicht erlaubten. Der (eingeweihte) Schüler forderte jedoch

⁴⁴ Damit soll aber nicht unterstellt werden, dass die Dienstherren in Nordrhein-Westfalen und anderen Bundesländern gerade ein Realexperiment durchführen. Bei der systematischen Erhöhung der Semesterwochenzahl geht es weniger um wissenschaftliche Erkenntnis als um „mehr Lehre“ (und damit weniger Forschung) zu gleichem Preis.

ein, dass er seinen „Job“ zu Ende bringen wolle und die Stromstöße bei falschen Antworten fortgesetzt werden sollen. Ohne Ausnahme folgten die Testpersonen der Programmänderung und versetzten keine weiteren Stromstöße (vgl. Milgram 1974: 90ff.).

In der Variante 14 seines Experiments, sicherlich eine der elegantesten Variationen des Baseline-Experiments, erklärt der (eingeweihte) Schüler vor Beginn, dass der Experimentleiter doch selbst die Stromstöße entgegen nehmen sollte. Der Experimentleiter begibt sich in die Schülerrolle und erhält von dem Lehrer – der nicht eingeweihten Testperson - die Stromstöße. Bei 150 Volt fordert der Experimentleiter, dass er keine weiteren Stromstöße erhalten sollte. Auch hier folgten ohne Ausnahme alle Testpersonen dem Hierarchen und brachen das Experiment ab (Milgram 1974: 99ff.).

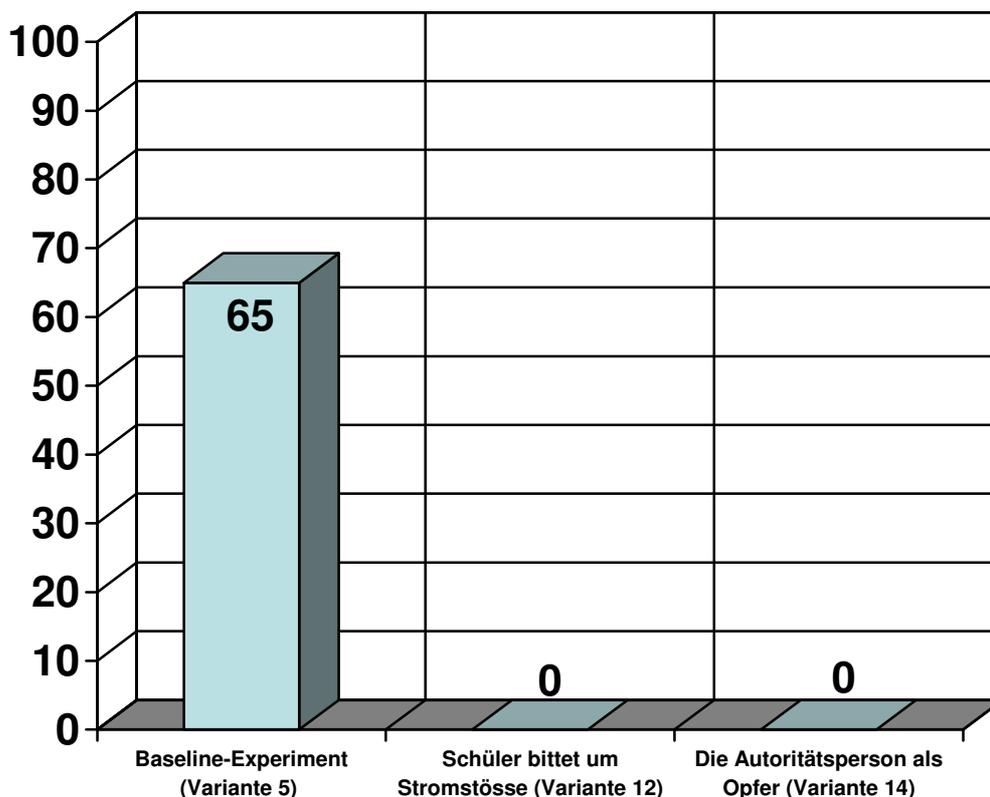


Abbildung 3: Experiment-Varianten von Milgram, in denen er getestet hat, ob das Verhalten der Testpersonen auf Neigung zur Aggression oder auf Gehorsamsbereitschaft zurückzuführen ist. Sie geben Aufschluss über die Indifferenzzone der Versuchspersonen. Die Zahlen geben den Prozentsatz der Testpersonen an, die bereit waren, alle 30 Schritte des Experiments zu durchlaufen und am Ende Stromstöße von 450 Volt versetzten (gehorsame Versuchspersonen).

Milgram konnte mit diesen beiden Variationen sehr überzeugend nachweisen, dass in seinen Experimenten die Tendenz zu Aggression keine Rolle spielt. Sie lassen sich aber auch für die Interpretation der Indifferenzzone nutzen. Auf den Punkt gebracht: Die Versuchspersonen verhalten sich so, wie sie sich verhalten, nicht deswegen, weil sie das Setzen von Stromstößen besonders reizvoll finden, sondern weil das Verhalten bei einem Großteil der Testpersonen in die Indifferenzzone fällt – es lohnt sich für sie nicht, die Mitgliedschaft durch Nichtbefolgung einer Handlung in Frage zu stellen. Man mag mehr oder minder mit einer Haltung einverstanden sein – aber sowohl das Setzen und Nichtsetzen von Stromstößen, die Fortsetzung oder der Abbruch von Experimenten kann scheinbar im Rahmen der Versuchsanordnung verlangt werden.

Aber wie kommt – diese interessante Frage wirft Klatetzki indirekt auf – diese Indifferenzzone zustande? Es gibt meines Erachtens zwei Interpretationsmöglichkeiten. Die erste Interpretationsmöglichkeit ist, das Verhalten der Versuchsteilnehmer damit zu erklären, dass das von den Versuchspersonen erwartete Verhalten in der Indifferenzzone liegt, mit der sich die Versuchspersonen zu Beginn des Experiments einverstanden erklärt haben. Das Spannende am Milgram-Experiment ist, dass die Versuchspersonen *vor* Beginn des Baseline-Experiments genau mitgeteilt bekommen haben, was von ihnen erwartet wird – nämlich die Bereitschaft, Stromstöße bis 450 Volt zu setzen.⁴⁵ Die zweite Interpretationsmöglichkeit geht davon aus, dass die Indifferenzzone erst nach dem Eintritt in die Organisation - zum Beispiel durch das im ursprünglichen Artikel dargestellte Foot-in-the-Door-Prinzip - langsam ausgedehnt wurde.

Meines Erachtens können wir uns keine Aussage darüber zutrauen, in welchem Maße das Verhalten der Versuchsteilnehmer bereits in die anfangs definierte Indifferenzzone fällt und in welchem Maße die Indifferenzzone erst langsam – quasi über die Dauer der Mitgliedschaft – ausgedehnt wurde. Ich bin deswegen zurückhaltend, weil die Frage, ob wir es mit Handlungen einer anfangs definierten Indifferenzzone oder mit Handlungen einer langsam ausgedehnten Indifferenzzone zu tun haben, von Milgram – genauso wie auch in den anderen Experimenten - nicht durch Experimentvariationen getestet wurde.

Diese Variationen wären sehr wohl vorstellbar gewesen. Eine Variation hätte sein können, dass der Versuchsleiter der Testperson die Reaktionen des Schülers bei der langsamen Steigerung der Stromstöße sehr genau schildert, um ihm vor Beginn des Experiments den Ausstieg zu ermöglichen. Eine weitere Experimentvariation hätte darin bestehen können, dass der Versuchsleiter gleich bei einem der ersten Fehlversuche des Schülers die höchsten Stromschläge von 450 Volt anordnet. Damit würde getestet werden, welcher Prozentsatz der Gehorsamsbereitschaft auf die langsame Ausdehnung des Foot-in-the-Door-Prinzips zurückgeführt werden kann. Ferner hätte man über Experimentvariationen weitere Methoden prüfen können, mit denen Personen zu unbekanntem Verhaltensweisen motiviert werden. Beispielsweise könnte man das Door-in-the-Face-Prinzip darüber simulieren, dass man zuerst von der Versuchsperson ein sehr weitreichendes Verhalten erwartet (setzen eine Stromstoßes von 450 Volt) und bei Verweigerung dann einen Stromstoß von wenigstens 150 Volt verlangt.⁴⁶

Mein Vorschlag ist deswegen, die Frage der Indifferenzzone im Milgram-Experiment nicht wie Klatetzki vorschnell mit Hinweis auf eine Ausweitung der Zone im Laufe des Experiments zu beantworten. Dass es diese Ausweitung der Indifferenzzone aufgrund des Foot-in-the-Door-Phänomens gibt, ist klar. Argumente dafür gibt es bei Milgram, bei Silver et al. Und

⁴⁵ Insofern war die simulierte Organisation übrigens „unnormale“. Normalerweise wird in Organisationen das erwartete Verhalten nie so genau vorher spezifiziert. Das Milgram-Experiment ist – jedenfalls in der Baseline-Variante – besonders, weil die Versuchspersonen *zu Beginn* selbst sehr gut informiert entscheiden konnten, ob dieses Verhalten in ihre Indifferenzzone fällt oder nicht.

⁴⁶ Das Door-in-the-Face-Prinzip besagt bekanntlich, dass Personen, die mit einer sehr weitreichenden Forderung konfrontiert werden, eher dazu neigen, eine daran anschließend stark abgeschwächte Forderung zu erfüllen, als diejenigen, die direkt mit der abgeschwächten Forderung konfrontiert werden (vgl. Cialdini et al. 1975). Weiterhin könnte man sich auch Experimente mit dem Low-Ball-Prinzip (Versuchsteilnehmer stimmen zu einem bestimmten Preis zu, eine Leistung zu erbringen, und die Leistungsanforderungen werden nach Abschluss verschärft; (vgl. Cialdini et al. 1978) oder dem That's-not-all-Prinzip (Versuchsteilnehmer bekommen ein Produkt zu einem bestimmten Preis angeboten, und bevor sie sich für Kauf oder Nichtkauf entscheiden, wird der Preis gesenkt) vorstellen. Boris Holzer verdanke ich den Hinweis, dass man statt des Foot-in-the-Door-Prinzips (vgl. Freedman/Fraser 1966) auch das Knee-Deep-in-the-Big-Muddy-Prinzip von Barry M. Staw (1976) zur Interpretation der gradualisierten Steigerung nutzen könnte.

zuletzt auch bei mir. Aber wir können nachträglich nicht bestimmen, in welchem Maße das Verhalten auf dieses Phänomen zurückgeführt werden kann.

4. Wo sind die im Experiment simulierten Organisationen unnormal?

Bei aller Erregung über ein vermeintlich simplifiziertes Organisationsverständnis übersieht Klatetzki, wo der von den Sozialpsychologen genutzte (und der von mir für Organisationen spezifizierte) situationistische Erklärungsansatz von Luhmanns Organisationstheorie abweicht und insofern – jedenfalls im Blick der neueren systemtheoretischen Organisationssoziologie (vgl. Luhmann 2000) – wirklich vereinfachend ist. Der situationistische Ansatz, in dessen Tradition sich sowohl Philip Zimbardo als auch Stanley Milgram sehen, negiert die Bedeutung der Person und grenzt sich damit entschieden von den Sozialpsychologen ab, die die Gründe für das Handeln in der (sozialen oder genetischen) Disposition der Personen sehen (allgemein zu der an Mischel 1968 anschließenden Person-Situation-Debatte siehe Mischel 1990; Ross/Nisbett 1991).⁴⁷

Luhmann kann – und diese Auffassung mag einen Akteurstheoretiker überraschen - bei dem Konflikt zwischen Situationisten und Dispositionisten gar nicht so eindeutig der Seite der Situationisten zugerechnet werden.⁴⁸ Luhmann geht seit Mitte der siebziger Jahren von drei grundlegenden Typen von Entscheidungsprämissen aus, über die Organisationen Strukturen erzeugen: Programme (Zweckprogramme und Konditionalprogramme), Kommunikationswege (Hierarchie, Mitzeichnungsrechte, etc.) und Personal (vgl. erste Erwähnung bei Luhmann 1975). Der erste Typ von Entscheidungsprämissen besteht darin, dass Organisationen über Programme darüber entscheiden, was getan wird und damit festlegen, welches Verhalten als Fehler markiert wird und welches nicht. Die zweite Art von Entscheidungsprämissen besteht aus den Kommunikationswegen. Über Kommunikationswege wie Hierarchien, Projektorganisationen oder Mitzeichnungsrechte wird festgelegt, wer miteinander auf welche Art kommunizieren darf und wer nicht. Der Clou von Luhmanns Modell ist jetzt, dass er Personal gleichrangig als die dritte Art von Strukturen betrachtet, weil seiner Meinung nach die Besetzung von Stellen mit bestimmten Personen einen Einfluss darauf hat, wie zukünftig Entscheidungen gefällt werden (vgl. Luhmann 2000: 279ff.).

Mit diesem Strukturkonzept müsste man zur Auffassung kommen, dass es einen Unterschied für Entscheidungen macht, welche Person in einer Organisation (oder einem Experiment) eine Stelle einnimmt - ein Jurist oder ein Soziologe, ein Linker oder ein Rechter, eine Frau oder ein Mann. Vorausgesetzt man könnte wirklich auf der kalifornischen F-Skala die Autoritätsneigung von Personen messen (vgl. Elms/Milgram 1966), dann würde man auch mit Luhmann davon ausgehen können, dass es einen Unterschied macht, welcher Typ von Person in einem Versuchsaufbau wie dem Milgram-Experiment die Programme ausführt. Wenn man wirklich über Tests von sozialer Intelligenz die Fähigkeit zum Mitleid mit Opfern (vgl. Bur-

⁴⁷ Blass (1993: 31) bezeichnet Milgram als den „einflussreichsten Vertreter einer situationalistischen Perspektive auf den Holocaust“. Ich würde Milgrams Position – im Gegensatz übrigens zu Zimbardos Position – jedoch als „moderaten Situationismus“ bezeichnen. In seinem Buch schreibt Milgram, dass es „oft nicht so sehr die Wesensart eines Menschen ist, die seine Handlungsweise bestimmt, wie die Eigenart der Situation, in der er sich befindet (Milgram 1997: 235; Hervorhebung durch mich, sk). Der Artikel zusammen mit Alan C. Elms über Personenmerkmale beim Milgram-Experiment kann als Versuch gewertet werden, die situationistische Grundargumentation um auf Personenmerkmale ausgerichtete Argumente zu ergänzen. „Some Ss choose to continue obeying the E’s orders, even though they display signs of conflict. ... Others, in the same situation and showing similar conflict, refuse at some point to obey further ... These differences in response suggest strongly that personality variables, as well as situational determinants influence the degree of willingness to obey authoritative command.“ (Elms/Milgram 1966: 282)

⁴⁸ Außer man interpretiert die Person eines Entscheiders als Teil der Situation für einen anderen Entscheider.

ley/McGuinness 1977) oder die Ausprägung der Ich-Stärke (vgl. Larsen et al. 1976) bestimmen könnte, dann könnte man mit dem Konzept der Entscheidungsprämissen Variationen im Entscheidungsverhalten beim Setzen von Stromstößen erklären.⁴⁹

Wie lässt sich jetzt auch angesichts dieses überzeugenden Luhmannschen Vorschlags die offensichtlich dominierende Rolle von Programmen und Kommunikationswegen (hier Hierarchien) in den Experimenten erklären?

Bei Luhmanns Entscheidungsprämissentypologie ist vorgesehen, dass die Bedeutung der einzelnen Entscheidungsprämissen je nach Organisationstyp, Organisationsgröße oder Position innerhalb der Organisation unterschiedlich prominent sein kann (vgl. Luhmann 2000: 281f.). In der tayloristisch organisierten Fließbandarbeit sind die Arbeitsprozesse durch Wenn-dann-Regeln detailliert festgelegt, so dass sich die Entscheidungsprämissen Personal nicht entwickelt. Bei der Einführung von Gruppenarbeit und dem Ersatz von Wenn-dann-Regeln durch Zweckprogramme gewinnt die Entscheidungsprämissen Personal an Gewicht, was sich durch verstärkte Qualifizierungsmaßnahmen und sorgfältigere Personalauswahl auch empirisch nachweisen lässt. Bei risikokapitalfinanzierten Kleinunternehmen ist die Hierarchie häufig noch nicht ausgeprägt, und es ist noch kein ausgeprägtes Regelwerk entwickelt worden. Dem entsprechend spielt – wie der Fokus auf die Gründerpersönlichkeit zeigt – die Entscheidungsprämissen Personal eine wichtige Rolle.

Meine These ist, dass sich alle vier Experimente - und besonders auch die Unterschiede zwischen ihnen - mit dem Entscheidungsprämissenkonzept hervorragend interpretieren lassen und deswegen für die heftig geführte Personen-Situations-Debatte in der Sozialpsychologie eine interessante Auflösungsmöglichkeit zeigt.⁵⁰

Das Stanford-Prison-Experiment unterscheidet sich deswegen von den anderen Experimenten, weil die Personen stark über Zweckprogramme gesteuert werden („Verhindern Sie Fehlverhalten der Häftlinge!“) und deswegen bei der Eskalation zwischen Wärtern und Gefangenen die Wahl der Mittel zunehmend brutal wird. Wegen der Steuerung über Zweckprogramme kann sich viel stärker als bei den anderen Experimenten ein persönlicher Stil der Wärter entwickeln (vgl. Zimbardo et al. 1973). Wegen dieser starken Steuerung über Zweckprogramme kann das Stanford-Prison-Experiment besser als andere Experimente die Eigeninitiative bei organisierten Brutalitäten erklären.

Das Deportationsexperiment und das Milgram-Experiment können dagegen als organisationale Situationen interpretiert werden, in denen die Komponenten „Programme“ und „Kommunikationswege“ über die Komponente „Personal“ dominieren (vgl. Andeutungen auch bei Zimbardo 1974). Das bedeutet zwar nicht, dass die Entscheidungsprämissen „Personal“ völlig verschwindet, sie kann sich aber kaum gegenüber den dominanten Komponenten „Programm“ (hier die Wenn-dann-Regeln) und „Kommunikationswege“ (hier die Hierarchie) durchsetzen – und wenn, dann nur im Rahmen eines Komplettausstiegs aus der Organisation. Dass eine ganze Organisation so über Konditionalprogramme dominiert, ist wirklich unnormale (am e-

⁴⁹ Ich nenne mit Elms/Milgram 1966, Burley/McGuinness 1977 und Larsen et al. 1976 hier nur die drei bekanntesten Experimente, die bei der Untersuchung der Differenzen von gehorsamen und Gehorsamkeit verweigernden Personen im Milgram-Experiment Unterschiede festgestellt haben. Über die Validität der verwendeten Tests und der durchgeführten Untersuchungen soll damit nichts ausgesagt werden. Es geht mir ausschließlich darum zu zeigen, wie solche auf Persönlichkeit rekurrierende Erklärungsmuster in eine organisationssoziologische Interpretation integriert werden könnten.

⁵⁰ Um Klatetzki darin zu beruhigen, dass ich auch Vorschläge aus der Sozialpsychologie wahrnehme, hier nur der Literaturhinweis auf eine Vermittlungsposition zwischen „Situationisten“ und „Dispositionisten“ konkret in Bezug auf das Milgram-Experiment; siehe Blass 1993.

hesten noch bei Gerichten zu finden), dass aber große Teile einer Organisation besonders im operativen Kern so organisiert sind, ist jedoch völlig normal – und insofern können auch aus dieser Perspektive die Experimente als „ganz normale Organisationen“ bezeichnet werden.

5. Schlussbemerkung

Die organisationssoziologisch spannende Frage bleibt, ob Organisationen, die den Eintritt von Mitgliedern erzwingen und den Austritt erschweren, in der Lage sind, hohe Ansprüche zum Beispiel in Bezug auf die Ausübung von Brutalität zu stellen? Oder ob es – wie bisher von mir lediglich als an empirischen Fällen weiter zu plausibilisierende Arbeitshypothese formuliert – jene Organisationen sind, die auf Freiwilligkeit einer Mitgliedschaft basieren und den Austritt leicht machen, die bei ihren Mitgliedern Verhaltensweisen erzeugen können, die außerhalb der Organisation oder auch mit zeitlicher Distanz große moralische Empörung hervorrufen (vgl. Kühl 2005a: 107)?

Die These der „ganz normalen Organisation“ darf nicht so verstanden werden, dass alle in der modernen Gesellschaft vorzufindenden Brutalitäten auf das Verhalten in „ganz normalen Organisationen“ zurückgeführt werden können. Die mordenden Kinderarmeen in der Demokratischen Republik Kongo sind sicherlich keine „normale Organisationen“. Ihre Mitglieder werden in der Regel zwangsrekrutiert, und der Austritt aus der Organisation wird erschwert. Die Mafia ist sicherlich insofern eine „ganz besondere Organisation“, weil schon der Eintritt in sie gar nicht so leicht ist, aber ganz besonders der Austritt häufig mit erheblichen Problemen verbunden ist und – wenn man den Mafialfilmen glauben darf – häufig mit betonbeschwerten Füßen auf dem Boden eines Hafenbeckens endet (vgl. etwas differenzierter zur sizilianischen Mafia z.B. Anderson 1965; Gambetta 1993).

Es gibt – wie bereits im ursprünglichen Artikel klargelegt (vgl. Kühl 2005: 107) - nicht einmal Indizien dafür, Brutalitäten in der modernen Gesellschaft auf das Phänomen von Organisationen zu beschränken. Der Terror während der ersten französischen Republik 1793, das Pogrom gegen die russischen Juden in Odessa 1821 oder der Völkermord in Ruanda 1994 sind vermutlich eher mit Prozessen in sozialen Bewegungen als in Organisationen zu beschreiben. Für die Erklärung der Brutalitäten der Tupamaros in Uruguay, der Roten Armee Fraktion in der Bundesrepublik Deutschland oder Roten Brigaden in Italien muss man wohl eher auf gruppenspezifische denn organisationssoziologische Erklärungen zurückgreifen (vgl. in diesem Sinne neuerdings zur RAF Reemtsma 2007).⁵¹ Und auch die alltägliche Gewalt in Ehen lässt sich sicherlich nicht organisationssoziologisch fassen, sondern muss eher mit der konflikteskalierenden Dynamik in Zweierbeziehungen erklärt werden.

Aber trotz dieser Einschränkungen sehe ich in der These „ganz normaler Organisationen“ Erklärungskraft – und zwar weit über die Interpretation der Experimente hinaus. Sie verweist auf die Möglichkeit der „Normalität“ von an Massenmorden beteiligten Organisationen. Die Arbeiten von Raul Hilberg (1981) über die Sonderzüge nach Auschwitz zeigt, wie wenig die Programme der Reichsbahn umgestellt werden mussten, um Millionen von Juden in die Konzentrationslager zu transportieren. Die einschlägige Studie von Christopher Browning (1992) über das Reserve-Polizeibataillon 101 ist nicht nur eine Studie über „ganz normale Männer“, sondern eben auch über die Möglichkeit, eine Organisation, die vorher die Ordnung in der Hansestadt Hamburg aufrechterhalten hat, so umzuprogrammieren, dass ihre Mitglieder mehr als 38000 Juden direkt umgebracht und weitere 45000 ins Konzentrationslager Treblinka

⁵¹ Siehe auch die Antwort von Baum (2007) mit dem Tenor „die Terroristen kamen aus der Mitte der Gesellschaft.“ Bei der Erklärung des „RAF-Phänomens“ kommt man mit einer zwischen Gruppe, Bewegung und Gesellschaft differenzierenden Theorie meines Erachtens sehr weit.

transportiert haben.⁵² Richard H. Weisberg (1996) hat herausgearbeitet, wie französische Richter und Anwälte die antijüdische Gesetzgebung der Vichy-Regierung Pétains wie alle anderen Gesetze auch als ganz normale Konditionalprogramme behandelte und erst so die Deportation von 75000 Juden in die nationalsozialistischen Vernichtungslager ermöglichte.⁵³

Es ist eben gerade die (erschreckende) Erkenntnis der Holocaust-Forschung, dass es nicht notwendig gewesen ist, die Exit-Kosten in Organisationen hoch zu setzen oder besonders charismatische Führer in die Spitzenpositionen zu befördern, um Organisationsmitglieder zur Teilnahme an einem Genozid zu bewegen. In mehr als dreißig Jahren der Holocaust-Forschung, so zusammenfassend Henry Friedlander (1998: 248f), hätte es keinen Beweis gegeben, dass irgendjemand, der sich geweigert hätte, an den Tötungsaktionen zu beteiligen, erschossen, eingesperrt oder in irgendeiner Weise bestraft wurde. Und gerade die Studien über die Leitung der nationalsozialistischen Vernichtungslager und der Einsatzgruppen an der Ostfront haben eindrucksvoll nachgewiesen, dass die Hierarchie nicht zwangsläufig aus Personen bestehen musste, die sich durch ein außergewöhnliches Charisma auszeichneten.

Sicherlich kann man nicht jedes Krankenhaus, jede Werbeagentur, jede Universität oder jede Autofabrik „problemlos“ in eine „killing organization“ verwandeln. Diese Vorstellung würde die Möglichkeiten zur Umprogrammierung von Zwecken überschätzen. Die These von den „normalen Organisationen“ besagt auch nicht, dass das Verpflegen von Kranken, die Erstellung einer Werbekampagne, die Unterrichtung von Schülern gleiche Anforderungen an das Personal stellt wie das organisierte Foltern und Ermorden von Menschen. Aber Organisationen, die sich auf Foltern und Ermorden spezialisieren, brauchen nicht grundsätzlich andere Mechanismen (und Personen) als Organisationen, die pflegen, werben, unterrichten oder Autos bauen.⁵⁴ Die besorgniserregende Erkenntnis ist also, dass nicht nur die Massenmörder in

⁵² Es würde sich lohnen, die Massenmorde des Hamburger Polizeibataillons 101 unter dem Gesichtspunkt der „ganz normalen Organisation“ organisationssoziologisch zu interpretieren, nachdem das Material sowohl für die These der „ganz normalen Männer“ (Browning 1992) als auch für die These der „ganz normalen Deutschen“ (Goldhagen 1996) genutzt wurde. Sehr spannend wäre es auch, das nicht selten ja letztlich die Deportation unterstützende Verhalten der Mitglieder der Judenräte organisationssoziologisch zu untersuchen. Dabei gelte es jedoch, eine Eigenart der verwendeten Quellen (Aussagen in polizeilichen Ermittlungen und vor Gericht) zu beachten. Man könnte vermuten, dass die als Quellen genutzten Aussagen vor Gericht Interpretationen in Richtung der „Banalität-des-Bösen-These“ von Arendt nahe legen, weil dies eine sinnvolle Rechtfertigungsstrategie von Tätern sein könnte (eher als beispielsweise Konflikteskalationsthesen).

⁵³ Klatetzki erkennt nicht, wie er sich mit seiner These „keine ganz normalen Organisationen“ in Bezug auf die Holocaust-Debatte verrennt. In Bezug auf die Nutzung der Experimente für die Interpretation des Holocaust hat er nach seiner These nur zwei Interpretationsmöglichkeiten: (1.) Bei den am Holocaust (oder Vietnam- oder Irak-Krieg) beteiligten Organisationen handelt es sich um keine normalen Organisationen, und diese keineswegs normalen Organisationen werden auch durch die Experimente simuliert. Das wäre dann bezüglich des Holocaust ungefähr das Geschichtsverständnis der späten fünfziger Jahre mit der Karikatur der SS als brutale Killermaschine. (2.) Bei den an dem Holocaust (oder Vietnam- oder Irak-Krieg) beteiligten Organisationen handelt es sich von den angewandten Mechanismen her (Mitgliedschaftsbedingungen, Einordnung in Hierarchien, Zweck-Mittel-Trennung, etc.) um normale Organisationen, aber die Experimente bilden „keine normalen Organisationen“ ab. Das käme einer entschiedenen Ablehnung der M-H-These (Milgram-Holocaust-These) gleich. Dann wäre ab fraglich, welche Generalisierungsmöglichkeiten die Experimente dann überhaupt noch bieten.

⁵⁴ Das schließt natürlich nicht aus, dass sich Organisationen auch im Moment der Durchführung von Massenmorden von „normalen Organisationen“ zu „unnormalen Organisationen“ verändern können. Hier könnte man sich analoge Überlegungen zu Robert J. Liftons Kritik an Arendts These der Banalität des Bösen vorstellen. Lifton argumentiert: „Nazi doctors were banal, but what they did was not. Repeatedly in this study, I describe banal men performing demonic acts. In doing so – or in order to do so – the men themselves changed; and in carrying out their actions, they themselves were no longer banal“ (Lifton 1986: 12; vgl. ähnlich auch Darley 1992: 209). Solche Veränderungen im Rahmen eines länger angelegten Massenmordes lassen sich empirisch bei einzelnen Truppengattungen von Armeen beobachten (Stichwort My-Lai-Massaker in Vietnam). In den Experimenten können solche Transformation gerade aber wegen der kurzen Zeit von Experimenten nur begrenzt simuliert werden (Ausnahme vielleicht Stanford-Prison-Experiment).

Organisationen häufig ganz normale Menschen sind, sondern auch die Organisationen, über die die Massenmorde geplant und durchgeführt werden, häufig die Merkmale ganz normaler Organisationen aufweisen.⁵⁵

6. Literatur

- Alexander, Meredith (2001): Thirty Years Later. Stanford Prison Experiment Lives on. In: Stanford Report, 22.8.2001.
- Anderson, Robert T. (1965): From Mafia to Cosa Nostra. In: American Journal of Sociology, Jg. 7, S. 302-310.
- Arendt, Hannah (1986): Eichmann in Jerusalem. Ein Bericht von der Banalität des Bösen. München: Piper.
- Bandura, Albert (1999): Moral Disengagement in the Perpetration of Inhumanities. In: Personality and Social Psychology Review, Jg. 3, S. 193-209.
- Bandura, Albert; Bill Underwood; Michael E. Fromson (1975): Disinhibition of Aggression through Diffusion of Responsibility and Dehumanization of Victims. In: Journal of Research in Personality, Jg. 9, S. 206-217.
- Barnard, Chester I. (1938): The Functions of the Executive. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Baum, Gerhart (2007): Dämonisierung des Terrors. Eine Antwort auf Jan Philipp Reemtsma. In: Die Zeit, 15.3.2007, S. 52.
- Baumrind, Diana (1964): Some Thoughts on Ethics of Research. After Reading Milgram's Behavioral Study of Obedience. In: American Psychologist, Jg. 19, S. 421-423.
- Beck, Matthias (1997): Die Erklärung von Kündigung und Abmahnung durch den Arbeitgeber. Frankfurt am Main et al.: Lang.
- Bensman, Joseph; Israel Gerver (1963): Crime and Punishment in the Factory: The Function Deviancy in Maintaining the Social System. In: American Sociological Review, Jg. 28, S. 588-598.
- Blass, Thomas (1993): Psychological Perspectives on the Perpetrators of the Holocaust: The Role of Situational Pressures, Personal Dispositions, and their Interactions. In: Holocaust and Genocide Studies, Jg. 7, S. 30-50.
- Blass, Thomas (2002): Perpetrator Behavior as Destructive Obedience. An Evaluation of Stanley Milgram's Perspective, the Most Influential Social-Psychological Approach to the Holocaust. In: Newman, Leonard S.; Ralph Erber (Hg.): Understanding Genocide. The Social Psychology of the Holocaust. London; New York: Oxford University Press, S. 91-109.
- Blass, Thomas (2004): The Man Who Shocked the World. The Life and Legacy of Stanley Milgram. New York: Basic.
- Bock, Gisela (1997): Ganz normale Frauen. Täter, Opfer, Mitläufer und Zuschauer im Nationalsozialismus. In: Heinsohn, Kirsten; Barbara Vogel, Ulrike Weckel (Hg.): Zwischen Karriere und Verfolgung. Handlungsräume von Frauen im nationalsozialistischen Deutschland. Frankfurt a.M.; New York: Campus, S. 245-277.
- Bosetzky, Horst (1973): Das „Überleben“ in Großorganisationen und der Prinz-von-Homburg-Effekt. In: Deutsche Verwaltungspraxis 1973, Jg. 29, S. 2-5.
- Brock, Timothy C.; Arnold H. Buss (1962): Dissonance, Aggression, and the Evaluation of Pain. In: Journal of Abnormal and Social Psychology, Jg. 65, S. 197-202.
- Broszat, Martin (1981): Resistenz und Widerstand. Eine Zwischenbilanz des Forschungsprojektes. In: Broszat, Martin; Elke Fröhlich; Anton Grossmann (Hg.): Bayern in der NS-Zeit, IV. Herrschaft und Gesellschaft im Konflikt. München; Wien: , S. 691-709.
- Browning, Christopher R. (1992): Ordinary Men: Reserve Battalion 101 and the Final Solution in Poland.
- Browning, Christopher R. (1993): Ganz normale Männer. Das Reserve-Polizeibataillon 101 und die „Endlösung“ in Polen. Reinbek: Rowohlt.

⁵⁵ P.S. Der Vollständigkeit halber noch eine Bemerkung zum Vorwurf des Aufwärtsreduktionismus. Klatetzki arbeitet sich mit den Begriffen des Abwärts- und Aufwärtsreduktionismus am soziologischen Mikro-Makro-Problem ab. Bekanntlich gehört es ja zu einem beliebten Spiel, in der Soziologie je nach Theorieperspektive den anderen entweder einen Abwärts- oder Aufwärtsreduktionismus zu unterstellen. Anhänger eines akteurstheoretischen Zugangs zur Soziologie (z.B. Rational Choice; Mikropolitiker, Strukturationstheoretiker) mögen bei mir deswegen einen Aufwärtsreduktionismus (Organisationen legen Organisationsmitgliedern Verhaltensweisen nahe und sanktionieren Abweichungen) entdecken. Dagegen würden Anhänger eines gesellschaftstheoretischen Zugangs (z.B. Marxismus) eher einen Abwärtsreduktionismus vermuten, wird doch ein auch gesellschaftlich relevantes Phänomen über die Logik von Organisationen erklärt. So hat jeder aus seiner favorisierten Theorieperspektive seinen Spaß. Die Systemtheorie hat mit diesem Mikro-Makro-Spiel in der Soziologie bekanntlich wenig Probleme, weil sie ja sowohl Mikrophanomene wie Interaktionen (oder auch Organisationen) als auch Makrophanomene wie Funktionssysteme (oder auch Gesellschaften) als autopoietische soziale Systeme beschreibt (siehe dazu nur Luhmann 2000: 255). Gerade erst der Blick für die Eigenlogik von sozialen Systemen ermöglicht es, interessante Verschränkungen (Interaktionen in Organisationen, sich auf die Logik der Wirtschaft beziehende Organisationen, etc.) zu analysieren.

- Browning, Christopher R. (1998): Ordinary Germans or Ordinary Men? A Reply to Critics. In: Berenbaum, Michael; Abraham J. Peck (Hg.): *The Holocaust and History: The Known, the Unknown, the Disputed, and the Reexamined*. Bloomington, Indiana: Indiana University Press, S. 252-265.
- Burley, Peter M.; John McGuiness (1977): Effects of Social Intelligence on the Milgram Paradigm. In: *Psychological Reports*, Jg. 40, S. 667-700.
- Burns, Tom (1954): The Direction of Activity and Communication in a Departmental Executive Group. In: *Human Relations*, Jg. 7, S. 73-97.
- Cialdini, Robert B. et al. (1975): Reciprocal Concessions Procedure for Inducing Compliance: The Door-in-the-face-technique. In: *Journal of Personality and Social Psychology*, Jg. 31, S. 206-215.
- Cialdini, Robert B. et al. (1978): The Low-ball Procedure for Producing Compliance: Commitment then Cost. In: *Journal of Personality and Social Psychology*, Jg. 36, S. 463-476.
- Dahrendorf, Ralf (1983): Wenn der Arbeitsgesellschaft die Arbeit ausgeht. In: Matthes, Joachim (Hg.): *Krise der Arbeitsgesellschaft? Verhandlungen des 21. Deutschen Soziologentages in Bamberg 1982*. Frankfurt a.M.; New York: Campus, S. 25-37.
- Darley, John M. (1992): Social Organization for the Production of Evil. In: *Psychological Inquiry*, Jg. 3, S. 199-218.
- Darley, John M. David; M. Messick; Tom R. Tylor (Hg.): *Social Influences on Ethical Behavior in Organizations*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Dittberner, Jürgen (1998): Prinz von Homburg-Effekt. In: Heinrich, Peter; Jochen Schulz zu Wiesch (Hg.): *Wörterbuch zur Mikropolitik*. Opladen: Leske + Budrich, S. 220-221.
- Elms, Alan C.; Stanley Milgram (1966): Personality Characteristics Associated with Obedience and Defiance Toward Authoritative Command. In: *Journal of Experimental Research in Personality*, Jg. 1, S. 282-289.
- Epstein, Cynthia Fuchs (1988): *Deceptive Distinctions: Sex, Gender, and the Social Order*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Freedman, Jonathan L.; Scott C. Fraser (1966): Compliance without Pressure. The Foot-in-the-door-Technique. In: *Journal of Personality and Social Psychology*, Jg. 4, S. 195-202.
- Friedlander, Henry (1998): The T4 killers: Berlin, Lublin, San Sabba. In: Berenbaum, Michael; Abraham J. Peck (Hg.): *The Holocaust and History: The Known, the Unknown, the Disputed, and the Reexamined*. Bloomington, Indiana: Indiana University Press, S. 243-251.
- Gabriel, Karl (1979): *Analysen der Organisationsgesellschaft. Ein kritischer Vergleich der Gesellschaftstheorien Max Webers, Niklas Luhmanns und der phänomenologischen Soziologie*. Frankfurt a.M.; New York: Campus.
- Gambetta, Diego (1993): *The Sicilian Mafia: The Business of Private Protection*. Cambridge: Harvard University Press.
- Gilbert, Daniel T.; Patrick S. Malone (1995): The Correspondence Bias. In: *Psychological Bulletin*, Jg. 117, S. 21-38.
- Goldhagen, Daniel Jonah (1992): The Evil of Banality. In: *New Republic*, 13. und 20. Juli 1992.
- Goldhagen, Daniel Jonah (1996): *Hitler's Willing Executioners: Ordinary Germans and the Holocaust*. New York: Knopf.
- Günther, Ulrich. (1987): Gehorsam bei Elektroschocks: die Experimente von Milgram. In: Frey, Dieter; Siegfried Greif (Hg.) *Sozialpsychologie*. München: Urban und Schwarzenberg, S. 445-452.
- Hamilton, V. Lee; Joseph Sanders (1999): The Second Face of Evil: Wrongdoing in and by the Corporation. *Personality and Social Psychology Review*, Jg. 3, S. 222-233.
- Harper, Dean; Frederick Emmert (1963): Work Behavior in a Service Industry. In: *Social Forces*, Jg. 42, S. 216-225.
- Harper, R. H.R. (1998): *Inside the IMF: An Ethnography of Documents, Technology and Organisational Action*. San Diego; London: Academic Press.
- Hilberg, Raul (1981): *Sonderzüge nach Auschwitz*. Mainz: Dumjahn.
- Kelman, Herbert C. (1974): Social Influence and Linkages Between the Individual and the Social System: Further Thoughts on the Processes of Compliance, Identification, and Internalization. In: Tedeschi, James (Hg.): *Perspectives on Social Power*. Chicago: Aldine, S. 125- 171.
- Kelman, Herbert C.; V.Lee Hamilton (1989): *Crimes of Obedience. Toward a Social Psychology of Authority and Responsibility*. New Haven; London: Yale University Press.
- Kieserling, André (1999a): *Kommunikation unter Anwesenden. Studien über Interaktionssysteme*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Kilham, Wesley; Leon Mann (1974): Level of Destructive Obedience as a Function of Transmitter and Executant Roles in the Milgram Obedience Paradigm. In: *Journal of Personality and Social Psychology*, Jg. 29, S. 696-702.
- Klatetzki, Thomas (2007): Keine normalen Organisationen. In: *Zeitschrift für Soziologie*, Jg. 36, S. *** .
- Kleist, Heinrich von (1986): *Prinz Friedrich von Homburg*. Ditzingen: Reclam.
- Kühl, Stefan (2005a): Ganz normale Organisationen. Organisationssoziologische Interpretationen simulierter Brutalitäten. In: *Zeitschrift für Soziologie*, Jg. 34, S. 90-111.
- Kühl, Stefan (2005b): Experiment. In: Kühl, Stefan; Petra Strodtholz; Andreas Taffersthofner (Hg.): *Quantitative Methoden der Organisationsforschung. Ein Handbuch*. Opladen: VS-Verlag, S. 213-242.

- Larsen, Knud S. et al. (1972): Is the Subject's Personality or the Experimental Situation a Better Predictor of a Subject's Willingness to Administer Shock to a Victim? In: *Journal of Personality and Social Psychology*, Jg. 22, S. 287-295.
- Luhmann, Niklas (1964): *Funktionen und Folgen formaler Organisation*. Berlin: Duncker & Humblot.
- Luhmann, Niklas (1971a): Lob der Routine. In: Luhmann, Niklas (Hg.): *Politische Planung. Aufsätze zur Soziologie von Politik und Verwaltung*. Opladen: WDV, S. 113-143.
- Luhmann, Niklas (1971b): Zweck-Herrschaft-System. Grundbegriffe und Prämissen Max Webers. In: Luhmann, Niklas (Hg.): *Politische Planung. Aufsätze zur Soziologie von Politik und Verwaltung*. Opladen: WDV, S. 90-112.
- Luhmann, Niklas (1973): Zweckbegriff und Systemrationalität. Über die Funktion von Zwecken in sozialen Systemen. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas (1975): Allgemeine Theorie organisierter Sozialsysteme. In: Luhmann, Niklas (Hg.): *Soziologische Aufklärung 2. Aufsätze zur Theorie der Gesellschaft*. 2. Aufl. Opladen: WDV, S. 39-50.
- Luhmann, Niklas (1981): Die Gewissensfreiheit und das Gewissen. In: Luhmann, Niklas (Hg.): *Ausdifferenzierung des Rechts*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp, S. 326-359.
- Luhmann, Niklas (1988): Organisation. In: Küppers, Willi; Günther Ortman (Hg.): *Mikropolitik. Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen*. Opladen: WDV, S. 165-186.
- Luhmann, Niklas (1992): Wer kennt Wil Martens? Eine Anmerkung zum Problem der Emergenz sozialer Systeme. In: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, Jg. 44, S. 139-142.
- Luhmann, Niklas (2000): *Organisation und Entscheidung*. Opladen: WDV.
- Luhmann, Niklas (2002b): *Das Erziehungssystem der Gesellschaft*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Mandel, David R. (1998): The Obedience Alibi: Milgram's Account of the Holocaust Reconsidered. In: *Analyse & Kritik*, Jg. 20, S. 74-94.
- Martens, Wil (1991): Die Autopoiesis sozialer Systeme, *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 43, S. 625-646.
- Martens, Wil (1992): Die Partielle Überschneidung autopoietischer Systeme. Eine Erwiderung. In: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, Jg. 44, S. 143-145.
- Masters, William H.; Virginia E. Johnson (1966): *Human Sexual Response*. Boston: Little, Brown.
- Milgram, Stanley (1962): *Obedience to Authority. Experiments in Social Psychology*. New Haven: National Science Foundation Grant Application, Yale University.
- Milgram, Stanley (1963): Behavioral Study of Obedience. In: *Journal of Abnormal and Social Psychology*, Jg. 67, S. 371-378.
- Milgram, Stanley (1964a): Group Pressure and Action Against a Person. In: *Journal of Abnormal and Social Psychology*, Jg. 69, S. 137-143.
- Milgram, Stanley (1964b): Issues in the Study of Obedience. A Reply to Baumrind. In: *American Psychologist*, Jg. 19, S. 848-852.
- Milgram, Stanley (1965a): Some Conditions of Obedience and Disobedience to Authority. In: *Human Relations*, Jg. 18, S. 57-76.
- Milgram, Stanley (1965b): Liberating Effects of Group Pressure. In: *Journal of Personality and Social Psychology*, Jg. 1, S. 127-134.
- Milgram, Stanley (1963c): *Obedience*. Film: Pennsylvania State University.
- Milgram, Stanley (1967): Obedience to Criminal Orders: The Compulsion to Do Evil. In: *Patterns of Prejudice*, Jg. 1, S. 3-7.
- Milgram, Stanley (1974): *Obedience to Authority. An Experimental View*. New York et al.: Harper & Row.
- Milgram, Stanley (1997): *Das Milgram-Experiment. Zur Gehorsamkeitsbereitschaft gegenüber Autorität*. Reinbek: Rowohlt.
- Miller, Arthur G. (2004): What Can the Milgram Obedience Experiments Tell Us about the Holocaust? Generalizing from the Social Psychology Laboratory. In: Miller, Arthur G. (Hg.): *The Social Psychology of Good and Evil*. New York: Guilford Press, S. 193-239.
- Mintzberg, Henry (1973): *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row.
- Mischel, Walter (1968): *Personality and Assessment*. New York: Wiley.
- Mischel, Walter (1990): Personality Disposition Revisited and Revised: A View after Three Decades. In: Pervin, L.A. (Hg.): *Handbook of Personality Theory and Research*. New York: Guilford, S. 111-134.
- Mixon, Don L. (1971): Further Conditions of Obedience and Disobedience to Authority. In: *Dissertation Abstracts International*, Jg. 32, No 4646B.
- Mixon, Don L. (1972): Instead of Deception. In: *Journal of the Theory of Social Behavior*, Jg. 2, 145-177.
- Mixon, Don L. (1979): Understanding Shocking and Puzzling Conduct. In: Ginsburg, Gerald Philip P. (Hg.): *Emerging Strategies in Social Psychological Research*. New York: Wiley, S. 155-176.
- Morelli, Mario (1983): Milgram's Dilemma of Obedience. In: *Metaphilosophy*, Jg. 14, S. 183-189.
- Newman, Leonard S. (2002): What Is a "Social-Psychological" Account of Perpetrator Behavior? The Person Versus the Situation in Goldhagen's Hitler's Willing Executioners. In: Newman; Leonard S.; Ralph Erber (Hg.): *Under-*

- standing Genocide. *The Social Psychology of the Holocaust*. New York: Oxford: Oxford University Press, S. 43-67.
- Norfolk, Simon; Michael Ignatieff (1998): *For Most of It I Have no Words*. Stockport: Dewi Lewis.
- Orne, Martin T. (1962): *On the Social Psychology of the Psychological Experiment. With Particular Reference to Demand Characteristics and Their Implications*. In: *American Psychologist*, Jg. 17, S. 776-883.
- Ortmann, Günther (2003) *Regel und Ausnahme. Paradoxien sozialer Ordnung*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Parsons, Talcott (1954): *Essay in Sociological Theory*. Glencoe, Ill.: Free Press.
- Perrow, Charles (1986): *Complex Organizations. A Critical Essay*. 3. Auflage. New York: Random House.
- Perrow, Charles (1989): *Eine Gesellschaft von Organisationen*. In: *Journal für Sozialforschung*, Jg. 29, S. 3-20.
- Pfaff, Florian (2007): *Rede anlässlich der Verleihung der Carl-von-Ossietzky-Medaille 2006*. In: *AMS - Arbeitskreis Militär und Sozialwissenschaften Newsletter 1/2007*, S. 16-18.
- Pflaum, Annette (1992): *Die Abmahnung im Arbeitsrecht als Vorstufe zur Kündigung: ein Handbuch*. Heidelberg: Decker & Müller.
- Prison Life Study (1971): *General Information*. August 1971. Stanford: unveröff. Ms.
- Prisoner Rules (1971): *Prisoner Rules Prepared by the Warden and Guards*. Stanford: unveröff. Ms.
- Robinson, Jacob (1965): *And the Crooked Shall be Made Straight: The Eichmann Trail, the Jewish Catastrophe, and Hannah Arendt's Narrative*. New York: Macmillan.
- Rose, Jürgen (2007): *Von der Freiheit des Gewissens und den Grenzen des Gehorsams*. Laudatio für Florian Pfaff. In: *AMS - Arbeitskreis Militär und Sozialwissenschaften Newsletter 1/2007*, S. 13-16.
- Ross, Lee; Richard E. Nisbett (1991): *The Person and the Situation: Perspectives of Social Psychology*. New York: McGraw-Hill.
- Rowland, Christopher V. (1968): *Psychotherapy of Six Hyperobese Adults during Total Starvation*. In: *Archives of General Psychiatry*, Jg. 18, S. 541-548.
- Schumann, Michael et al. (1982): *Rationalisierung, Krise, Arbeiter. Eine empirische Untersuchung der Industrialisierung auf der Werft*. Frankfurt a.M.: EVA.
- Silver, Maury et al. (1987): *Embarrassment: A Dramaturgic Account*. In: *Journal for the Theory of Social Behavior*, Jg. 17, S. 47-61.
- Staw, Barry M. (1976): *Knee-Deep in the Big Muddy: A Study of Escalating Commitment to a Chosen Course of Action*. In: *Organizational Behavior and Human Performance*, Jg. 16, S. 27- 44.
- Turiel, Elliott (1983): *The Development of Social Knowledge. Morality and Convention*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Weisberg, Richard H. (1996): *Vichy Law and the Holocaust in France*. New York: Harwood Academic Publishers.
- Williams, Robin M. (1970): *American Society: A Sociological Interpretation*. 3. Aufl. New York: Knopf.
- Zimbardo, Philip G. (1971): *The Power and Pathology of Imprisonment*. In: *Congressional Record*. (Serial No. 15, October 25, 1971). Hearings before Subcommittee No. 3, of the Committee on the Judiciary, House of Representatives, Ninety-Second Congress, First Session on Corrections, Part II, Prisons, Prison Reform and Prisoner's Rights: California. Washington, DC: U.S. Government Printing Office, S. 110-157.
- Zimbardo, Philip G. (1974): *On "Obedience to Authority"*. In: *American Psychologist*, Jg. 29, S. 566-567.
- Zimbardo, Philip G. (2004): *A Situationist Perspective on the Psychology of Evil. Understanding How Good People are Transformed into Perpetrators*. In: Miller, Arthur G. (Hg.): *The Social Psychology of Good and Evil*. New York: Guilford Press, S. 21-50.
- Zimbardo, Philip G. (2006): *Stanford Prison Experiment*. Stanford: Slideshow www.prisonexp.org.
- Zimbardo, Philip G. et al. (1973): *The Mind is a Formidable Jailer. A Pirandellian Prison*. In: *New York Times Magazine*, 8.4.1973, S. 38-60.