

# Zwangsorganisationen<sup>1</sup>

Stefan Kühl

([stefan.kuhl@uni-bielefeld.de](mailto:stefan.kuhl@uni-bielefeld.de))

## *Working Paper 2/2011*

---

<sup>1</sup> Für die in diesem Aufsatz erarbeiteten Thesen finden sich in einem Working Paper (Kühl 2009) empirische Belege, die im Rahmen der Forschung über die am Judenmord beteiligten deutschen Polizeibataillone, über die SS und die deutschen Hilfstruppen, den „Trawniki“, zusammengetragen wurden. Die Publikation dieses Working Papers wurde von den Gutachtern zweier soziologischer Fachzeitschriften mit dem Verweis darauf abgelehnt, dass die Besonderheit von Organisationen im Nationalsozialismus eine Generalisierung der Thesen nicht möglich mache. Ich halte diese Einschätzung der Gutachter nicht mit der neueren historischen Forschung über Organisationen im Nationalsozialismus abgestimmt, die eher Kontinuitäten denn Brüche nachweist. Ich bin mir sicher, dass meine Thesen – die Definition von Zwangsorganisationen über die Verhinderung des Exits, die notwendige staatliche Legitimation für Zwangsorganisationen, das Einräumen von Freiheiten in Zwangsorganisationen und die Simulation von Wahlmöglichkeiten durch Zwangsorganisationen – sich für Zwangsorganisationen sowohl in totalitären als auch in demokratischen Staaten belegen lassen. Es würde mich deswegen freuen, wenn dieser Handbuchaufsatz solche empirischen Forschungen gerade über Zwangsorganisationen in demokratischen Staaten stimulieren würde.

Organisationstypen werden üblicherweise differenziert entweder über die Orientierung der Ziele (vgl. z. B. Parsons 1960: 44 ff.), über Unterschiede in der Organisationsstruktur (vgl. beispielhaft für den kontingenztheoretischen Ansatz Burns / Stalker 1961), oder über die Zurechnung zu Funktionssystemen wie beispielsweise Wirtschaft, Erziehung oder Religion (vgl. Tacke 2001c). In der Organisationsforschung hingegen gibt es eine ältere Tradition, anhand der diversen Formen der Mitgliederbindung unterschiedliche Organisationstypen zu definieren. Man denke beispielsweise an die Identifikation des Typus der „utilitaristischen Organisation“, in der die Mitgliedschaft über Entlohnung für Arbeit motiviert wird. Oder man nehme den Typus der „normativen Organisation“, mit der vorrangig jene Organisationen bezeichnet werden, in denen ein hohes Maß an Zweckidentifikation die Mitglieder zur Teilnahme – und weitergehend zur Leistungserbringung – motiviert. Der Typus der „Zwangsorganisation“, der im Mittelpunkt dieses Beitrages steht, lässt sich in diese Versuche der Bestimmung von Organisationstypen über Formen der Mitgliedschaftsmotivation einordnen (vgl. Etzioni 1961 für diese an Mitgliedschaftsmotivationen ansetzende Typologie).<sup>2</sup>

Unter Zwangsorganisationen versteht man Organisationen, die ihren Mitgliedern den Austritt untersagen oder wenigstens erheblich erschweren: Armeen, die sowohl ihren Wehrpflichtigen als auch ihren Berufssoldaten das Ausscheiden unter Androhung von Gefängnis oder gar Exekution verbieten; Milizen, die ihren Mitgliedern – von gelegentlichen Übungen abgesehen – zwar ein „normales“ Leben erlauben, sie aber im Notfall zwangsweise einziehen; Deichgenossenschaften, die ihre aus einer Region kommenden Zwangsmitglieder im Fall von Sturmfluten einziehen können; Polizeieinheiten im Kriegseinsatz, in denen Polizisten die Möglichkeit genommen wird, ihren Job zu kündigen; Grenztruppen, die ihren Wachsoldaten nicht die Möglichkeit geben, diese Organisation zu verlassen; Unternehmen, die ihre Produktionsziele mit Hilfe von Zwangsarbeitern erreichen; Einrichtungen der sozialen Hilfe, die ihre Leistungen mit einem hohen Anteil von Zivildienstleistenden erbringen, die dort ihren Zwangsdienst ableisten; oder kriminelle Organisationen wie die Mafia, die ihre Mitglieder am Austritt aus der Organisation hindern.<sup>3</sup>

Zwangsorganisationen können weitgehend auf eine – häufig nur vage angedeutete - *Androhung* von Gewalt setzen, um die Erwartungen gegenüber ihren Mitgliedern durchzusetzen. Wehrpflichtige Soldaten verbleiben in der Regel nicht deswegen in der Kaserne, weil die an den Eingängen postierten Feldjäger sie daran hindern, sich zu entfernen. Aber Zwangsorganisationen können ihre Mitgliedschaftserwartungen nur deswegen durchsetzen, weil sie in letzter Konsequenz bereit sind, die Erfüllung ihrer Erwartungen mit Gewalt zu erzwingen oder auf Organisationen der Strafverfolgung zurückzugreifen, um ihren Forderungen Nachdruck zu verleihen.<sup>4</sup>

---

<sup>2</sup> Siehe auch Schimank (2002), der mit seiner Differenzierung von Interessens- und Arbeitsorganisationen letztlich eine Zweiertypologie von Organisationen anhand von Mitgliedschaftsmotiven entwirft, anders als Etzioni aber in der Arbeitsorganisation sowohl die Zwangsorganisation als auch die utilitaristische Organisation zusammenzieht.

<sup>3</sup> Zwangsmitgliedschaft darf auf keinen Fall mit Pflichtmitgliedschaft verwechselt werden. Eine Pflichtmitgliedschaft besteht, wenn beispielsweise von Anwälten oder Ärzten verlangt wird, dass sie Mitglied in berufsständischen Organisationen werden. Hier wird das Recht zur Ausübung eines spezifischen Berufs an die Unterwerfung unter die professionellen Standards der Berufsorganisation gebunden. Der Pflichtmitgliedschaft kann man sich – jedenfalls im Vergleich zu Zwangsorganisationen – einfach entziehen: durch die Aufgabe der beruflichen Tätigkeit. Ein Sonderfall sind Pflichtmitgliedschaften von Organisationen in Metaorganisationen. Man denke an die gesetzlich abgesicherte verpflichtende Mitgliedschaft von Unternehmen in Industrie- und Handelskammern.

<sup>4</sup> Die Parallelen zum Einsatz der staatlichen Gewaltspezialisten gegenüber Bürgern sollten offensichtlich sein. Im Großteil ihrer Einsätze braucht die Polizei keine Gewalt anzuwenden. Dieser Verzicht auf konkrete

Zwangsorganisationen sind in der modernen Gesellschaft sicherlich ein Ausnahmefall, und die für sie typische Gewaltandrohung nach innen kennen wir von den meisten Organisationen nicht – man denke nur an Unternehmen, Universitäten, Verwaltungen, Kirchen oder Parteien. Mit der Ausbildung des Gewaltmonopols des Staates wird die Gewaltanwendung gegenüber Organisationsmitgliedern meistens nur noch als Gesetzesverstoß beobachtbar. Es mag immer noch vorkommen, dass ein Meister im Produktionsunternehmen „seinen“ Lehrling ohrfeigt, wenn er mit seiner Leistung nicht einverstanden ist oder dieser vorzeitig gehen möchte. Aber die Akzeptanz einer solchen Gewaltanwendung kann bestenfalls auf die informellen Erwartungen im Unternehmen zurückgeführt werden. Spätestens eine Durchsetzung des langfristigen Verbleibs des Lehrlings in der Organisation mit Gewalt (oder auch nur mit der Androhung von Gewaltanwendung) würde durch die Strafverfolgungsbehörden unterbunden werden – notfalls unter Anwendung von Gewalt gegenüber dem Meister (und eben nicht gegenüber dem Lehrling).

Unser Wissen über solche Zwangsorganisationen ist bisher überraschend wenig entwickelt (vgl. die Klagen aus unterschiedlichen theoretischen Perspektiven, z. B. Bröckling 1997: 11; Mjøset / Holde 2002: xiii). Insgesamt hat der Verweis auf den „physischen Zwang“ als Instrument, um die Teilnahmemotivation der Mitglieder sicherzustellen – wenn überhaupt – zu einem eher grob gezeichneten Bild von Organisationen mit Zwangsmitgliedschaften geführt. Solche Organisationen werden so charakterisiert, dass ihre Mitglieder unter Androhung von Gefängnisstrafe rekrutiert und dann durch Ankündigung von Straflager, Peitschenhieben oder Erschießungen dazu gebracht werden, ihre Leistungen für die Organisation zu erbringen.<sup>5</sup> Es entsteht ein Bild von Organisationen, deren Mitglieder fast roboterartig zum Dienst gezwungen werden und in denen sich nur einige heroische Mitglieder gegen die häufig als „mensenverachtend“ deklarierten Ansprüche auflehnen.

In der Rechtswissenschaft hat eine Aufarbeitung der rechtlichen Situation des Befehlsnotstandes zwar stattgefunden – im deutschsprachigen Raum besonders an Fällen der Beteiligung von Wehrmachts-, SS- und Polizeiangehörigen an Massentötungen von Juden –, aber insgesamt hat dies wenig zum Verständnis der Funktionsweise von Organisationen mit Zwangsmitgliedschaften beigetragen (am besten immer noch Hinrichsen 1971). Die Betriebswirtschaftslehre, die sich intensiv mit Fragen der Motivation von Organisationsmitgliedern beschäftigt, hat bisher Zwang als Mittel zur Motivation von Mitgliedern überhaupt nicht im Blick. Die Fokussierung der Betriebswirtschaftslehre auf Geld, Selbstverwirklichung der Mitglieder und Sinnhaftigkeit des Organisationszwecks hat diese häufig normativ arbeitende wissenschaftliche Disziplin weitgehend übersehen lassen, dass die Androhung von physischer Gewalt ein funktionales Äquivalent zu den normalerweise von ihr fokussierten „Motivationsmitteln“ ist. Die soziologische Forschung über Zwangsorganisationen hat bisher darunter gelitten, dass in der Regel nicht zwischen dem Zwang gegen das Publikum der Organisation und dem Zwang gegen die Mitglieder der Organisation unterschieden wurde (vgl. prominent für die Vermischung von Leistungs- und

---

Gewaltanwendung funktioniert jedoch nur, wenn allgemein davon ausgegangen wird, dass im Zweifelsfall der Vertreter des staatlichen Gewaltmonopols bereit (und in der Lage) ist, Gewalt einzusetzen.

<sup>5</sup> Ein Sonderfall sind Organisationen, die von ihren Mitgliedern keine (oder nur sehr geringe) Leistungsbeiträge verlangen. Man denke beispielsweise an die Reichsvereinigung der Juden in Deutschland, eine Zwangsorganisation, in die durch die 10. Verordnung zum Reichsbürgergesetz vom 4. Juli 1939 alle Juden (einschließlich von Personen, die nur durch die NS-Rassengesetze als Juden definiert wurden) eintreten mussten. Diese Organisation ist deswegen interessant, weil sie sich von einem ursprünglich föderalen Zusammenschluss jüdischer Gemeindeverbände (der Reichsvertretung der Juden in Deutschland) zu einer Zwangsorganisation für alle Juden in Deutschland (der Reichsvereinigung der Juden) verändert hat (vgl. ausführlich Hildesheimer 1994: viii und 77 ff., 99 f.).

Publikumsrollen bei der Betrachtung von Zwangsorganisationen Etzioni 1961: 23 ff.; Mayntz 1963: 113; Stichweh 1988: 289). Schulen, psychiatrische Anstalten, Gefängnisse und Konzentrationslager werden als Prototypen von Zwangsorganisationen dargestellt, ohne den Blick dafür zu schärfen, dass weder Lehrer, Pfleger, Justizvollzugsbeamte noch KZ-Wärter am Austritt aus der Organisation gehindert werden können und dass es sich bei Schülern, Kranken, Gefangenen und KZ-Insassen nicht um Mitglieder der Organisation handelt: Wehr- und Schulpflicht werden in einem Atemzug genannt, um zu zeigen, dass selbst in Zwangsmechanismen Wahlalternativen vorgesehen sind, ohne aber die Differenzen zwischen Publikums- und Leistungsrolle anzuerkennen.<sup>6</sup>

Ziel dieses Überblicksaufsatzes ist es, in aller Knappheit auf der Basis der wenigen existierenden Forschungsstränge über Zwang als Mitgliedschaftsmotiv verschiedene Thesen über die Funktionsweise von Zwangsorganisationen aufzustellen. In Abschnitt 1 wird argumentiert, dass Zwangsorganisationen nicht – wie häufig üblich – von ihren Rekrutierungsformen aus gedacht werden dürfen, sondern von der Verhinderung des Exits der Mitglieder. Gleich welche Motivation zum Eintritt geführt hat: Zwang steht als „Letztmotivation“ zur Verfügung, um einen Verbleib der Mitglieder sicherzustellen. Abschnitt 2 beschreibt, dass die moderne Gesellschaft besondere Legitimationsanforderungen an den Einsatz von Zwang zur Rekrutierung und zur Sicherstellung des Verbleibs von Mitgliedern in Organisationen stellt. Der Einsatz von Zwang findet deswegen in der Regel nur im Rahmen von genauen gesetzlichen Vorgaben statt. Abschnitt 3 behandelt die Folgen von Zwang als Mitgliedschaftsmotivation für die Organisation. Die organisationstheoretisch abgesicherte, aber empirisch noch näher zu prüfende Überlegung ist, dass Zwangsorganisationen ihren Mitgliedern Freiräume eingestehen müssen, weil – anders als bei Organisationen mit freiwilligen Mitgliedschaften – Erwartungen nicht einfach mit dem Verweis auf Kündigungsmöglichkeiten durchgesetzt werden können. Abschnitt 4 beschäftigt sich mit dem Mechanismus der Selbstbindung der Mitglieder. Entgegen den Normalannahmen spricht organisationssoziologisch vieles dafür, dass Organisationen dann weitgehende Anforderungen an ihre Mitglieder stellen können, wenn diese sich selbst durch eine freiwillige Eintrittsentscheidung an die Organisation binden. Es lässt sich jetzt aber, so die These, nachweisen, dass Zwangsorganisationen den Mechanismus der Selbstbindung dadurch simulieren, dass sie ihren Mitgliedern Wahlmöglichkeiten zwischen Abteilungen innerhalb einer Zwangsorganisation oder gar zwischen verschiedenen Zwangsorganisationen zugestehen. Abschließend wird in Abschnitt 5 sehr kurz auf die Grenzen der Beschreibung eines „Typus“ Zwangsorganisation eingegangen.

## **1. Die Bestimmung von Zwangsorganisationen über die Verhinderung des Exits**

Zwangsorganisationen werden in der Regel von ihren Rekrutierungsformen aus gedacht. Historisch vergleichsweise gut untersucht sind die Zwangsmechanismen, mit denen Organisationen Mitglieder rekrutieren. Wir wissen einiges über die Wehrpflicht, mit der Armeen ihre Soldaten einziehen (z. B. auch international vergleichend Herz 2003), über Unternehmen, die Zwangsarbeiter rekrutieren (vgl. z. B. Herbert 1999) oder Einrichtungen

---

<sup>6</sup> Selbstverständlich sind Organisationen interessant, die Zwang sowohl gegen die Personen in der Leistungsrolle als auch gegen jene in der Publikumsrolle ausüben. Man denke beispielsweise an Konzentrationslager, die neben den KZ-Insassen häufig auch die Wärter über Zwangsmechanismen banden. Dabei sollten auch Organisationen ins Blickfeld genommen werden, in denen von Personen in Publikumsrollen die Übernahme von Leistungsrollen verlangt wird: Gefangene, die im Rahmen ihrer Haftstrafe Produktionstätigkeiten übernehmen, Gulag-Insassen, die zur Zwangsarbeit eingesetzt werden oder Schüler in Internaten, die Überwachungsfunktionen für die Organisation übernehmen. Ein Paper zu diesen Sondertypen ist in Arbeit.

der sozialen Hilfe, die auf zwangsweise verpflichtete Männer als Arbeitskräfte zurückgreifen (vgl. z. B. Bernhard 2005). Durch diese Fokussierung auf die zwangsweise Rekrutierung wird jedoch häufig übersehen, dass es für die Bestimmung von Zwangsorganisationen aus organisationssoziologischer Perspektive zweitrangig ist, ob der Eintritt in die Organisation freiwillig oder zwangsweise erfolgt ist. Wichtiger ist vielmehr, ob die Organisation – unabhängig vom Eintrittsmotiv – den Mitgliedern den Austritt aus der Organisation verwehren kann oder nicht.

Die Zwangsmechanismen, die angewandt werden, um den Austritt aus der Organisation zu verhindern, sind unabhängig davon, wie der Eintritt motiviert wurde. Wir kennen Organisationen, die ihre Mitglieder zwangsweise rekrutieren. Wehrpflichtarmeen sind in der modernen Gesellschaft sicherlich der prominenteste Fall. Aber es existiert eine Vielzahl von Organisationen, die zwar den Eintritt in die Organisation freistellen, aber den Austritt mit Gewaltandrohung entmutigen oder sogar unter Todesstrafe stellen. Man denke nur an die wachsende Anzahl von Armeen, die sich ausschließlich auf Freiwillige stützen, diesen dann aber mit einem organisationseigenen Erzwingungsstab besonders im Kriegsfall den Austritt aus der Organisation verwehren.

Organisationen, die auf eine zwangsweise Rekrutierung von Personal verzichten, müssen für den Eintritt besondere Motive schaffen. Gerade im Fall von Armeen, die die Wehrpflicht ausgesetzt haben, wird in der Regel die Aussicht auf eine gesicherte Bezahlung genutzt. Angereichert wird die Bezahlung häufig noch durch den Versuch, bei den Mitgliedern eine Identifikation mit den Zwecken der Organisation zu erreichen. So werben Eliteeinheiten von Armeen ihr Personal nicht vorrangig mit Geld oder Zwang, sondern indem sie an die Identifikation ihrer Mitglieder mit den Zielen der Organisation appellieren. Auch die Geschichte von Revolutionsarmeen zeigt, dass man dort häufig auf die Identifikation ihrer Mitglieder mit den Organisationszielen setzt und die Zwangsmechanismen eher zurückhaltend nutzt (vgl. z. B. zur Geschichte der Personalrekrutierung der US-Armee Kestnbaum 2004).

Häufig finden sich in Zwangsorganisationen sowohl Mitglieder, die freiwillig eingetreten sind, als auch Mitglieder, die für die Organisation zwangsverpflichtet wurden. In fast allen Wehrpflichtarmeen gab und gibt es eine Mischung von Wehrpflichtigen, die für einen begrenzten Zeitraum einen Zwangsdienst absolvieren, und von sogenannten Berufssoldaten, die sich freiwillig für einen längeren Zeitraum verpflichten. In Unternehmen, die sich auf Zwangsarbeiter stützen, arbeiten diese nicht selten Seite an Seite mit Organisationsmitgliedern, die in einem normalen Beschäftigungsverhältnis stehen.

In Zwangsorganisationen können andere Mitgliedschaftsmotive gegenüber der zwangsweisen Verpflichtung zum Verbleib in der Organisation überhandnehmen (vgl. ähnlich schon Barnard 1938: 149 f.). Die Identifikation mit dem Zweck der Organisation kann beispielsweise beim Eintritt in die Organisation so stark sein, dass den Mitgliedern der Charakter der Zwangsmemberschaft gar nicht deutlich wird. Man denke beispielsweise nur an die deutschen und französischen Wehrpflichtigen des Ersten Weltkrieges, die – so jedenfalls die manchmal etwas karikaturistische Vereinfachung vieler Geschichtsbücher – anfangs begeistert in den Krieg zogen. Auch können in der Organisation sich ergebende Bereicherungsmöglichkeiten ein so starkes motivierendes Element zum Verbleib in der Organisation bilden, dass der Zwangscharakter nicht deutlich wird. Sowohl von den Angehörigen der SS als auch von den an der Judenermordung beteiligten Angehörigen der Ordnungs- und Sicherheitspolizei und besonders von den aus Balten und Ukrainern bestehenden Trawniki-Einheiten ist überliefert, dass sie sich häufig privat an den jüdischen Opfern bereichert haben, und diese Möglichkeiten

zur Bereicherung können als Mitgliedschaftsmotiv den Zwangscharakter der Organisation häufig überlagert haben.<sup>7</sup>

Letztlich abstrahieren Zwangsorganisationen von den individuellen Motiven, die zum Eintritt in die Organisation geführt haben. Die Organisation setzt ein Befolgen formalisierter Erwartungen voraus – unabhängig davon, ob eine Person aufgrund von Zwang, Aussicht auf Bezahlung, Freude an der Gewaltanwendung oder Identifikation mit dem Organisationszweck Mitglied geworden ist. Hier unterscheiden sich Zwangsorganisationen nicht grundlegend von Organisationen mit ausschließlich freiwilliger Mitgliedschaft, die ebenfalls in der Formulierung ihrer formalen Erwartung davon abstrahieren, ob die Personen vorwiegend aufgrund von regelmäßigen Geldzahlungen, Karriereaussichten oder Identifikation mit dem Organisationszweck Mitglied geworden sind (vgl. Luhmann 1964: 89 ff., 1973: 128 ff.).

Die Besonderheit von Zwangsorganisationen besteht jedoch darin, dass ihnen bei Versagen von Mitgliedschaftsmotiven (wie z. B. keine Identifikation mit dem Organisationszweck, kein Spaß an der Tätigkeit, schlechte Bezahlung durch die Organisation oder keine durch die Organisationsmitgliedschaft geschaffenen illegalen Bereicherungsmöglichkeiten) immer noch der physische Zwang als „Letztmotiv“ zur Verfügung steht. Versagt beispielsweise bei Zweckwechseln der Organisation das Motiv der Identifikation oder versiegen die mit der Mitgliedschaft verbundenen illegalen Bereicherungsmöglichkeiten, steht der Organisation immer noch die Möglichkeit zur Verfügung, die Mitglieder zwangsweise zum Verbleib und – weitergehend – zur Ausübung von durch die Organisation vorgegebenen Handlungen zu bewegen. Nur wegen der Existenz von Zwang als „Letztmotiv“ der Motivation macht es überhaupt Sinn, von einer Zwangsorganisation zu sprechen.

## **2. Zur Legitimation des Einsatzes von Zwang gegen die eigenen Mitglieder**

Die moderne Gesellschaft ist – jedenfalls im Vergleich zu vormodernen Gesellschaften – durch eine Abnahme von zwangsweisen Rekrutierungen gekennzeichnet. Ab dem 16. Jahrhundert wurden beispielsweise die Zwangsmitgliedschaften in Kirchen – die Untergebenen wurden zur gleichen Religion gezwungen wie ihre Herrscher – zunehmend delegitimiert. Man denke z. B. an die von Zürich ausgehende Täuferbewegung, die eine von Staaten unabhängige Gemeinde von Gläubigen forderte, in der die Mitglieder nicht qua Geburt zu einer Religion zwangsverpflichtet wurden, sondern sich als Erwachsene frei bekennen konnten. Eine ähnliche Entwicklung zeigte sich im Bereich der Wirtschaft. Mit der Ausbildung kapitalistischer Wirtschaftsordnungen setzte sich in immer mehr Staaten die Gewerbe- und Handelsfreiheit durch, die es den „Bürgern“ ermöglichte, verschiedene Arbeitstätigkeiten aufzugreifen. Durch die Aufhebung des Zunftzwanges und die Auflösung von feudalen Abhängigkeitsverhältnissen entstand die Möglichkeit und der – jedoch nicht an eine bestimmte Organisation gebundene – Zwang für Arbeiter, ihre Arbeitsleistung auf den sich entwickelnden „Arbeitsmärkten“ anzubieten. Weitgehend parallel entstanden dann auch zunehmend Möglichkeiten, sich Interessenorganisationen wie Vereinen, Parteien oder Gewerkschaften als Mitglied anzuschließen. Heutzutage werden Organisationen größtenteils nicht „mit Pistolen regiert“ – oder mit der Androhung des Einsatzes von solchen –, sondern

---

<sup>7</sup> Auch Zwangsorganisationen setzen die Möglichkeit zur Karriere ein, um ihre Mitglieder dazu zu motivieren, Leistungen zu erbringen. Je weiter ein Zwangsmitglied in der Organisation aufsteigt, desto höher fallen die Geldzahlungen der Organisation aus, desto besser sind die Möglichkeiten, sich an Opfern zu bereichern, desto mehr Möglichkeiten bestehen, sich unangenehmen Arbeiten zu entziehen, und desto mehr Möglichkeiten zur Identifikation mit den Zwecken der Organisation sind gegeben.

mit „angedrohten Entlassungen“ (vgl. Luhmann 2002: 56). Vor diesem Hintergrund ist die Legitimation für die verbleibenden Zwangsmitgliedschaften interessant (vgl. dazu beispielsweise Leander 2004).

Es fällt auf, dass die in der modernen Gesellschaft verbleibenden Zwangsorganisationen in der Regel staatlich legitimiert werden müssen.<sup>8</sup> Die zwangsweise Rekrutierung und der durch Zwang verhinderte Exit aus der Organisation werden dabei in der Regel über Gesetze erwirkt, womit die Erzwingungsstäbe des Staates die nötige Rechtsgrundlage haben, um den Verbleib in einer Zwangsorganisation durchzusetzen. Aufgrund dieser Gesetze kann dann entweder direkt die zwangsweise Eingliederung in eine staatliche Organisation (z. B. Militär oder Polizei) erfolgen oder die Durchsetzung des zwangsweisen Verbleibs in einem privaten Unternehmen oder einer privaten Einrichtung der sozialen Hilfe abgesichert werden.

Durch die Einbindung in die staatliche Ordnung stehen verschiedene Möglichkeiten zur Durchsetzung des Verbleibs in der Organisation zur Verfügung. Eine Variante ist, dass die Organisation die Desertierung eines Mitglieds (oder den Nichtantritt eines zwangsweise verpflichteten Mitglieds) an die staatlichen Strafverfolgungsbehörden meldet, die die Verfolgung dieser Person wegen „Dienstflucht“ aufnehmen. Die Festnahme, Verurteilung und Gefangensetzung erfolgt dann durch reguläre staatliche Strafverfolgungsbehörden, die das sich entziehende Mitglied einer Zwangsorganisation mit den gleichen Routinen verfolgt wie einen Bankräuber, einen Trickbetrüger oder einen Kinderschänder. Eine andere Variante besteht darin, dass die Zwangsorganisation die Verfolgung, Aburteilung und Bestrafung selbst vornimmt. Dabei wird das Organisationsmitglied durch eine eigene organisationsinterne Polizei (z. B. Feldjäger) festgenommen, vor eine eigene Gerichtsbarkeit gestellt (z. B. Truppendienstgerichte) und in organisationseigenen Gefängnissen (z. B. Arrest) festgesetzt.

Häufig greifen Zwangsorganisationen auf Mischformen zwischen organisationseigenen Erzwingungsstäben und der Hinzuziehung staatlicher Polizeistellen zurück. So wird bei vielen Armeen der sich dem Dienst entziehende Soldat zuerst durch die organisationseigenen Erzwingungsstäbe verfolgt, dann aber – bei Aufrechterhaltung der Weigerung – der staatlichen Gerichtsbarkeit überführt. Die Kompetenzen zwischen staatlichen und organisationseigenen Erzwingungsstäben können sich dabei verschieben. Während des Ersten Weltkrieges strebte beispielsweise das britische Militär danach, Kriegsdienstverweigerer selbst – in letzter Konsequenz mit der Todesstrafe – bestrafen zu dürfen, es setzte sich aber im Verlaufe des Krieges immer mehr eine Arbeitsteilung durch, in der Kriegsdienstverweigerer zwar durch die Armee selbst festgesetzt werden durften, aber bei fortbestehender Weigerung in „zivile Kontrolle“ überführt werden sollten (vgl. Rae 1970: 155). Diese Mischformen von Zwängen sind interessant, weil sie erkennen lassen, wie sehr Mitglieder den (drohenden) Gewalteinsatz auf die Organisation zurechnen, in die sie hineingezwungen werden, oder auf den Staat insgesamt.

Aber unter welchen Bedingungen kann ein Staat für die Zwangsrekrutierung – und damit verbunden für die Verhinderung des Exits – überhaupt Legitimation erwarten? Man erkennt, dass staatliche Organisationen verstärkt dann zu Zwang greifen, wenn ihnen andere Mittel der Mitgliedermotivation – z. B. Entlohnung mit Geld oder Naturalien, Organisationszwecke mit starken Identifikationsmöglichkeiten für die Mitglieder oder attraktive Handlungen im Rahmen der Organisation – nicht zur Verfügung stehen. Zwang wird eingesetzt, wenn der Staat die Möglichkeit haben will, eine große Anzahl von Mitgliedern für Tätigkeiten in Organisationen einsetzen zu können, die in der Regel wenig Attraktivität für die

---

<sup>8</sup> Ausnahmen bilden lediglich kriminelle Organisationen wie die Mafia, die ihren Mitgliedern den Austritt erschweren und teilweise untersagen, um die kriminellen Aktivitäten zu schützen.

Organisationsmitglieder haben und die wegen der hohen Anzahl von Mitgliedern auch nur schlecht bezahlt werden können (siehe dafür natürlich das Beispiel Wehrpflicht Foerster 1994).

Deswegen wird auf Zwang häufig dann zurückgegriffen, wenn wegen einer Krise innerhalb von kurzer Zeit sehr viele Personen für unattraktive, teilweise gefährliche Tätigkeiten eingesetzt werden sollen. Man denke nur an Naturkatastrophen, Kriege oder innere Unruhen. Die Aufrechterhaltung der Zwangsmitgliedschaft über einen längeren Zeitraum wird in der Regel damit gerechtfertigt, dass man auf solche zeitlich befristeten Krisen vorbereitet sein muss.

### **3. Jenseits einer Karikatur von Zwangsorganisationen – Die Erklärung von Freiräumen für die Mitglieder**

Zwangsorganisationen stehen vor der Herausforderung, nicht nur die Teilnahme ihrer Mitglieder sicherzustellen, sondern auch dafür zu sorgen, dass die Mitglieder die von ihnen erwarteten Leistungen erbringen. Wie bei Organisationen, die auf freiwilliger Mitgliedschaft basieren, wird auch bei Zwangsorganisationen häufig pauschal unterstellt, dass mit dem Eintritt ausreichend Motive zur Erbringung von Leistung vorliegen (vgl. Kritik bei Luhmann 1964: 104). Noch stärker als bei Organisationen mit freiwilligen Mitgliedschaften wird jedoch bei Zwangsorganisationen deutlich, dass eine Teilnahmemotivation nicht automatisch auch zu einer Leistungsmotivation führen muss. Die Zwangsrekrutierung in eine Armee führt nicht notwendigerweise dazu, dass die Wehrpflichtigen auch bereitwillig die Anforderungen dieser Organisation erfüllen. Die Rekrutierung von Zwangsarbeitern in einem Unternehmen hat nicht selbstverständlich den Effekt, dass die Zwangsarbeiter eine hohe Leistungsmotivation an den Tag legen, um die hochgesteckten Produktionsziele des Unternehmens zu erfüllen.

Zwangsorganisationen müssen deswegen imstande sein, nicht nur den Verbleib der Mitglieder in der Organisation sicherzustellen, sondern dafür zu sorgen, dass das jeweilige Mitglied jede von ihm verlangte Handlung auch erfüllt. Diese Übersetzung von Teilnahmemotivation in Leistungsmotivation wird mit Begriffen wie „eiserne Disziplin im Feld“ (Bartov 1995: 113) beschrieben, und damit wird suggeriert, dass der Zwang, der zur Sicherstellung der Teilnahme in der Organisation eingesetzt wird, auch dafür genutzt wird, um die Leistungen von den Organisationsmitgliedern abzufordern.

Die Untersuchungen über die Beteiligung von SS- und Polizeieinheiten am Holocaust, über die Ermordung von Kriegsgefangenen durch die japanische Armee oder die Beteiligung der US-amerikanischen Armee an Massakern in Vietnam machen deutlich, dass Zwangsorganisationen ihren Mitgliedern gerade bei sehr weitgehenden Anforderungen Freiräume zugestehen. Armeen scheinen häufig darauf zu verzichten, ihre Soldaten dazu zu zwingen, sich an der Exekution von Kriegsgefangenen zu beteiligen. Auch deutet vieles darauf hin, dass Polizeieinheiten häufig ihre Mitglieder nicht zur Durchführung einer Aktion zwingen, wenn es um die Erschießung von Zivilisten ging. Im gleichen Maße zögern scheinbar auch Organisationen, ihren Zwangsapparat einzusetzen, um Polizisten dazu zu bringen, ethnische oder religiöse Minderheiten zu töten.<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> Dieser Aspekt ist sowohl von der Militärsoziologie als auch von der Geschichtswissenschaft weitgehend missachtet worden. Ich muss wegen des Handbuchcharakters dieses Aufsatzes hier leider auf den empirischen Nachweis für verschiedene Typen von Zwangsorganisationen verzichten, siehe aber für das Zugestehen von Freiräumen im Rahmen des organisierten Massenmords an den Juden während des Zweiten Weltkrieges Kühl 2009.

Wie lässt sich das Zugestehen von Freiräumen in Zwangsorganisationen interpretieren?

In Organisationen, die in der Lage sind, Entlassungen auszusprechen und entgegenzunehmen, wird die Frage, ob jemand Mitglied bleiben kann oder nicht, permanent aktualisiert. Bei jeder Handlung kann von den Mitgliedern die Frage mitreflektiert werden, ob man Mitglied bleiben kann, wenn man diese und jene Zumutung offen ablehnt (vgl. Luhmann 1964: 40). Im Hintergrund lauert dabei immer die Drohung der Organisation, eine Trennung herbeizuführen, weil bei der Verweigerung auch nur einer Anforderung der zentrale Mechanismus – die Anerkennung der Mitgliedschaftsbedingungen – erodiert. Nur über diese Fokussierung der zentralen Mitgliedschaftsregel auf auch nur *eine* explizite Missachtung können Organisationen eine Generalisierung von formalisierten Verhaltenserwartungen zustande bringen, die in der modernen Gesellschaft sonst kaum noch vorzufinden ist.

Dieser Mechanismus steht Organisationen, die ihre Mitglieder über Zwangsmitgliedschaften binden, nicht in der gleichen Form zur Verfügung. Hier darf eine Verweigerung einer Handlung nicht zur Entlassungsfrage werden, sondern muss notgedrungen zu einer Frage der organisationseigenen (oder staatlichen) Gerichtsbarkeit werden. Erzwingungsstäbe der Organisation – oder bei Zivildienst: des Staates – müssen eingesetzt werden, um die Regelabweichung zu bestrafen und die Erwartung der Organisation durchzusetzen.

In Zwangsorganisationen müsste also jede Verweigerung eines Befehls gleich zum Einsatz des organisationsinternen Erzwingungsstabes führen – mit in der Regel schwerwiegenden Konsequenzen nicht nur für die Person, sondern auch für die Organisation. Die Mitglieder verschwinden durch Entlassung nicht einfach aus dem Horizont der Organisation, sondern müssen – ohne noch auf deren Leistung zurückgreifen zu können – weiterhin prozessiert und behandelt werden.<sup>10</sup>

In Zwangsorganisationen bilden sich deswegen Mechanismen aus, mit denen diese Form der Sanktionierung möglichst verhindert wird. Sie tariieren aus, mit welcher Intensität sie auf der Durchführung ihrer Anforderungen beharren. Vielfach werden dabei – gerade bei sehr weitgehenden Anforderungen an Organisationsmitglieder – Strategien entwickelt, um den organisationseigenen Sanktionierungsapparat nicht in Gang setzen zu müssen. Eine häufig vorzufindende Variante besteht darin, den Untergebenen einzuräumen, sich freustellen zu lassen. Häufig aber wird diese Situation einer für alle Angehörigen einer Einheit offensichtlichen Freistellung dadurch umgangen, dass für schwierige Kommandos Freiwillige gesucht werden. Eine andere Variante, mit der Freiräume innerhalb von Zwangsorganisationen geschaffen werden, besteht darin, die Mitglieder der Organisation zwischen verschiedenen Aufgaben wählen zu lassen.

Das Zugestehen von Freiräumen in Zwangsorganisationen findet nicht beliebig statt. Selbst wenn für Zwangsorganisationen der Umfang der Freiräume gut nachgewiesen wurde, sind ihre Grenzen doch offensichtlich. Einem Zivildienstleistenden, der in einem Altenheim arbeitet, kann zugestanden werden, sich nicht am Waschen von Leichen zu beteiligen, er wird aber aller Wahrscheinlichkeit nicht die Möglichkeit haben, sich dem Waschen Lebender zu entziehen. Eine im Kriegseinsatz befindliche Soldatin hat eventuell die Möglichkeit, sich nicht an einer hochriskanten Aufklärungsaktion zu beteiligen, es wird ihr aber wohl nicht zugestanden werden, sich der Nutzung der Waffe zu entziehen, wenn ihr Zug sich unter Beschuss befindet. Einem Polizisten im Kriegseinsatz mag zugestanden werden, sich der

---

<sup>10</sup> Die Todesstrafe gegen Organisationsmitglieder ist unter diesem Gesichtspunkt ein funktionales Äquivalent zur Entlassung, weil sie die Belastung für die Organisation gering hält.

Beteiligung an Erschießungen zu entziehen, es kann aber sein, dass er beispielsweise für die Kritik an der Verpflegung wegen Disziplinlosigkeit bestraft und dafür mit Arrest belegt wird.

#### **4. Organisationsinterne Exit-Möglichkeiten – die Produktion von Folgebereitschaft in Zwangsorganisationen**

Die Standardauffassung ist, dass Zwangsorganisationen sehr weitgehende Anforderungen an ihre Mitglieder stellen können, weil sie die Beteiligung ihrer Mitglieder beispielsweise an der Massentötung von Zivilisten, bei gefährlichen Militärmissionen oder an emotional stark belastenden Einsätzen im Notfall mit Waffengewalt sicherstellen. Es dominiert das Bild eines Offiziers, der die aktive Beteiligung seiner Untergebenen an der Schlacht unter Einsatz seiner Pistole durchsetzt.

Organisationssoziologisch spricht jedoch vieles dafür, dass Organisationen dann weitgehende Anforderungen an ihre Mitglieder stellen können, wenn diese sich selbst durch eine Eintrittsentscheidung an die Organisation binden. Über den durch die Mitglieder selbstständig betriebenen Eintritt in die Organisation und die Möglichkeit, diese auch wieder zu verlassen, könnte die Organisation, so das Argument Niklas Luhmanns, ein „engmaschiges Netz genau definierter Erwartungen“ knüpfen und bei Weigerungen der Mitglieder immer auf die Möglichkeit des Austritts verweisen (vgl. Luhmann 1964: 44 f.).

Zwangsorganisationen scheinen diesen Mechanismus der Selbstbindung dadurch simulieren zu können, dass sie ihren Mitgliedern Wahlmöglichkeiten zwischen Zwangsorganisationen zugestehen. Der Zivildienst ist dadurch gekennzeichnet, dass bereits die Entscheidung gegen die Armee beim Zivildienstleistenden eine minimale Selbstbindung erzeugt, die eventuell durch die Auswahl einer Zivildienststelle noch verstärkt wird. Der freiwillige Eintritt in eine vergleichsweise gut bezahlte Tätigkeit in einer Armee ist in einigen Staaten eine Möglichkeit (gewesen), sich einem verpflichtenden Arbeitsdienst als junger Erwachsener zu entziehen, und hat darüber hinaus Selbstbindungseffekte bei den Freiwilligen produziert.

Zwangsorganisationen können eine Selbstbindungswirkung aber auch dadurch erzeugen, dass sie innerhalb der Organisation Einheiten mit unterschiedlichen Anforderungsprofilen schaffen. In Armeen gibt es beispielsweise für Zwangsmitglieder Wahlmöglichkeiten zwischen verschiedenen Einheiten: Einheiten, die den besonderen Einsatz ihrer Mitglieder verlangen und deswegen über eine hohe Reputation verfügen, Einheiten, die eher einen wenig fordernden stupiden Einsatz verlangen, und Einheiten, in denen Tätigkeiten verlangt werden, die häufig als Strafe wahrgenommen werden. In Unternehmen, die auf Zwangsarbeiter zurückgreifen, gibt es Abteilungen, die ein hohes Engagement der Zwangsarbeiter erfordern, was aber mit Privilegien belohnt wird, und es gibt Abteilungen, die eher eng kontrolliert werden.

Letztlich können Zwangsorganisationen diesen Spielraum nutzen, um Effekte zu produzieren, die sonst aus Organisationen mit freiwilliger Mitgliedschaft bekannt sind. Die Bindung an die Organisation findet nicht darüber statt, dass den Mitgliedern in Aussicht gestellt wird, die Organisation ganz zu verlassen, sondern dass man ihnen die Möglichkeit einräumt, sich in andere Einheiten oder auch andere staatliche Organisationen versetzen zu lassen.<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> Die Möglichkeit, Mitgliedschaftserwartungen durch interne Verschiebung durchzusetzen, gibt es auch in Organisationen, die ihre Mitglieder nicht zwangsweise verpflichten, sondern das umgekehrte Problem haben, dass sie ihre Mitglieder wegen tarifrechtlicher Vereinbarungen oder arbeitsrechtlicher Begrenzungen nicht

Der zentrale Unterschied zu Organisationen mit freiwilliger Mitgliedschaft ist jedoch, dass diese „organisationsinternen Exit-Möglichkeiten“ durch die Zwangsorganisation selbst kontrolliert werden können. Dies ergibt sich allein schon daraus, dass eine Versetzung innerhalb einer Zwangsorganisation immer auch der Zustimmung dieser Organisation selbst bedarf. Auch der Wechsel von einer staatlichen Zwangsorganisation in eine andere wird meistens durch gegenseitige Abkommen geregelt und gerade dadurch der Entscheidung des einzelnen Mitglieds entzogen.

## 5. Die Grenzen des Organisationstypus Zwangsorganisation

Häufig finden sich in Organisationen sowohl Mitglieder, die freiwillig eingetreten sind, als auch Mitglieder, die zwangsverpflichtet wurden. Dann gleich von „Zwangsorganisationen“ zu reden, ist jedoch stark vereinfachend. Analytisch macht es wenig Sinn, Organisationen strikt nach den Motivationen ihrer Mitglieder für Teilnahme und Leistungserbringung in Typen zu unterscheiden – zu sehr vermischen sich in Organisationen die Motivationen der Mitglieder (vgl. dazu den Abschnitt über Mitgliedschaftsmotivationen in Kühl 2011).

Wenn man jedoch vereinfachend von einem Typus der Zwangsorganisation spricht, schiebt sich ein Mitgliedschaftsmotiv in den Mittelpunkt von Organisationsbetrachtungen, über dessen Wirkweise wir bisher vergleichsweise wenig wissen: Die Möglichkeit, Zwang als letztes verfügbares Mittel einzusetzen, macht deutlich, dass die damit einhergehende Erschwerung des Exits Auswirkungen auf die Durchsetzbarkeit von Entscheidungen in der jeweiligen Organisation haben kann. Damit erfahren wir nicht nur etwas über die Funktion von Zwang für die Organisation, sondern auch etwas über die Folgen des Einsatzes von Zwang für die Organisation.

### *Literatur*

- Barnard, Chester I. (1938): *The Functions of the Executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Bartov, Omer (1995): *Hitlers Wehrmacht. Soldaten, Fanatismus und die Brutalisierung des Krieges*. Reinbek: Rowohlt.
- Bernhard, Patrick (2005): *Zivildienst zwischen Reform und Revolte : eine bundesdeutsche Institution im gesellschaftlichen Wandel 1961 - 1982*. München: Oldenbourg.
- Bröckling, Ulrich (1997): *Disziplin. Soziologie und Geschichte militärischer Gehorsamsproduktion*. München: Fink.
- Burns, Tom/Stalker, George M. (1961): *The Management of Innovation*. London: Tavistock.
- Etzioni, Amitai (1961): *A Comparative Analysis of Complex Organizations*. New York: Free Press.
- Foerster, Roland G. (Hg.) (1994): *Die Wehrpflicht. Entstehung, Erscheinungsformen und politisch-militärische Wirkung*. Im Auftrag des Militärgeschichtlichen Forschungsamtes. München: Beiträge zur Militärgeschichte, Band 43.
- Herbert, Ulrich (1999): *Fremdarbeiter. Politik und Praxis des „Ausländer-Einsatzes“ in der Kriegswirtschaft des Dritten Reiches*. Bonn: Dietz-Verlag.
- Herz, Christian (2003): *Kein Frieden mit der Wehrpflicht: Entstehungsgeschichte, Auswirkungen und Abschaffung der allgemeinen Wehrpflicht*. Münster: agenda.
- Hildesheimer, Esriel (1994): *Jüdische Selbstverwaltung unter dem NS-Regime*. Tübingen: J.C.B. Mohr.

---

loswerden können. Man denke beispielsweise an die Schaffung von organisationseigenen „Strafabteilungen“, in die Mitarbeiter abgeschoben werden, mit deren Leistung man nicht zufrieden ist, die aber beispielsweise aufgrund von langer Betriebszugehörigkeit nicht gekündigt werden können.

- Hinrichsen, Kurt (1971): „Befehlsnotstand“. In: Rückerl, Adalbert (Hg.): Nach 25 Jahren. Strafverfolgung: Möglichkeiten, Grenzen, Ergebnisse. Karlsruhe: C.F. Müller, 131-161.
- Holm, Torsten (1953): Allgemeine Wehrpflicht. Entstehung, Brauch und Mißbrauch. München: Pohl.
- Kestnbaum, Meyer (2000): Citizenship and Compulsory Military Service: The Revolutionary Origins of Conscription in the United States. In: *Armed Forces & Society* 27, 7-36.
- Kühl, Stefan (2009): Zwangsorganisationen. Eine Studie über Freiräume in Zwangsorganisationen während des Nationalsozialismus. Bielefeld: Universität Bielefeld Working Paper 4/2009.
- Kühl, Stefan (2011): Organisationen. Eine sehr kurze Einführung. Wiesbaden: VS-Verlag.
- Leander, Anna (2004): Drafting Community: Understanding the Fate of Conscription. In: *Armed Forces & Society* 30, 571-599.
- Luhmann, Niklas (1964): Funktionen und Folgen formaler Organisation. Berlin: Duncker & Humblot.
- Luhmann, Niklas (1973): Zweckbegriff und Systemrationalität. Über die Funktion von Zwecken in sozialen Systemen. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas (2002): Das Erziehungssystem der Gesellschaft. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Mayntz, Renate (1963): Soziologie der Organisation. Reinbek: Rowohlt.
- Mjøset, Lars/van Holde, Stephen (2002a): Introduction. In: Mjøset, Lars/van Holde, Stephen (Hg.): *The Comparative Study of Conscription in the Armed Forces*. Amsterdam et al: JAI, xiii-xix.
- Parsons, Talcott (1960): A Sociological Approach to the Theory of Organizations. In: Parsons, Talcott (Hg.): *Structure and Process in Modern Societies*. New York: The Free Press, 16-58.
- Rae, John (1970): Conscience and Politics. The British Government and the Conscientious Objector to Military Service 1916-1919. London: Oxford University Press.
- Schimank, Uwe (2002): Organisationen: Akteurskonstellationen - Korporative Akteure - Sozialsysteme. In: Allmendinger, Jutta/Hinz, Thomas (Hg.): *Organisationssoziologie*. Sonderheft 42 der Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie. Wiesbaden: WDV, 29-53.
- Stichweh, Rudolf (1988): Inklusion in Funktionssysteme der modernen Gesellschaft. In: Mayntz, Renate et al. (Hg.): *Differenzierung und Verselbständigung*. Frankfurt a.M./New York: Campus, 261-293.
- Tacke, Veronika (2001): Funktionale Differenzierung als Schema der Beobachtung von Organisationen. Zum theoretischen Problem und empirischen Wert von Organisationstypologien. In: Tacke, Veronika (Hg.): *Organisation und gesellschaftliche Differenzierung*. Opladen: WDV, 141-169.