

**II Teil: Aus speziellen Soziologien**

**PROBLEMLAGE UND SCHICHTUNGSSYSTEM**

Eine allgemeine Theorie der Entwicklung

Von Hans Dieter Seibel\*

Wie ist es zu erklären, dass in einigen Gesellschaften eine rasche wirtschaftliche Entwicklung stattfindet, während dies anderen trotz größter Bemühungen nicht gelingt? Warum folgt auf Zeiten der Expansion häufig eine Periode der Stagnation? Und wie kommt es, dass es in der Geschichte nicht wenige Beispiele dafür gibt, dass auf wirtschaftliche Hochblüte Zerfall folgt? Für wirtschaftliche Organisationen wie Industriebetriebe stellen sich diese Fragen in ähnlicher Weise: Wie erklärt sich der häufig dem Lebenszyklus verglichene Aufstieg und Fall wirtschaftlicher Organisationen, ja ganzer Wirtschaftszweige? Eine erschöpfende Antwort ist zweifellos unmöglich, und es ist ferner wohl auch auszuschließen, dass ein komplexer Vorgang wie die wirtschaftliche Entwicklung durch einige wenige Einzelfaktoren erklärt wird. Dennoch darf diese Tatsache nicht von dem Versuch abhalten, solche zu isolieren und in Erklärungsmodelle einzubauen; denn nur so ist ein Fortschritt der Wissenschaft und eine - hoffentlich in zunehmendem Maße erfolgreiche - Erklärung der Wirklichkeit möglich.

Das Ziel des folgenden Aufsatzes liegt in der Erarbeitung einer Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung, genauer: einer soziologischen Entwicklungs-, nicht einer ökonomischen Wachstumstheorie. Um eine *Entwicklungstheorie* handelt es sich, weil strukturelle Systemveränderungen wesentlicher Bestandteil des hier vorzustellenden Modells sind. *Soziologisch* ist die Theorie, weil wirtschaftliche Entwicklung in einen systematischen Bezug mit dem Schichtungssystem und mit den Herrschaftsverhältnissen gebracht wird.

*1. Entwicklungstheoretische Ansätze*

Auf die Vielfalt der entwicklungstheoretischen Ansätze und ihre Brauchbarkeit kann hier nicht näher eingegangen werden. Es sei nur kurz auf die wichtigsten Schulen verwiesen: die Evolutions- und Stadientheorie, die entweder die gesamte oder die neuere Wirtschaftsgeschichte deskriptiv-typologisch in bestimmte Phasen einteilt (*Spencer, Comte, Maine, List, Hildebrand, Bücher, Schmoller, Spengler, Toynbee, Sorokin, Sombart, Rostow*); ihr Nachkomme, die neoevolutionäre Theorie (*Parsons, Eisenstadt, Steward, Sahlins*); und ihr Stiefkind, der Funktionalismus, der durch Verallgemeinerung bestimmter idealtypischer Merkmale der modernen bzw. der amerikanischen Gesellschaft zu einer soziologischen Bestimmung der Merkmale »aller« industriellen und, davon abgeleitet, »aller« vorindustriellen Gesellschaften gelangt (*Parsons, Levy, Moore*); psychodynamische Theorien, die den Ursprung der wirtschaftlichen Entwicklung in die Brust des einzelnen verlegen: entweder als Leistungsmotivation (*McClelland, Winter, Mehta, Crockett, Morgan*) oder als unternehmerische Schöpferkraft (*Schumpeter, Hagen*); die Verhaltens- oder Lerntheorie, die wirtschaftliche Verhaltensweisen mit Hilfe behavioristischer Verfahren verändern will (*Kunkel*); Kultur- oder Werttheorien, nach denen wirtschaftliche Entwicklung kausal oder korrelativ mit der Veränderung von Wert- und Glaubensorientierungen zusammenhängt (*Weber, Tawney, Bellah, Eisenstadt*); kognitive Theorien, die eine Beziehung zwischen kognitiven Strukturen und wirtschaftlichem Verhalten aufzeigen (*Erasmus, Solo*); ökonomische Wachstumsmodelle, in

---

\* Ich danke der *Stiftung Volkswagenwerk* für die Gewährung eines Akademiestipendiums, durch das mir die Abfassung des vorliegenden Aufsatzes ermöglicht wurde.

In einem der nächsten Hefte soll die hier entwickelte Theorie auf die Sowjetunion angewandt werden.

denen Spar- und Investitionsneigung meist eine bedeutende Rolle spielen (*Harrod* und *Domar*, *Solow*, *Duesenberry* und *Modigliani*); und schließlich der weite Bereich marxistischer Theorien (*Marx* und *Engels*, *Lenin*, *Mandel*, *Baran*, *Sweezy*) und der direkt oder indirekt damit verwandten Konflikts- und Revolutionstheorien (*Fanon*, *Marx*) und Imperialismustheorien (*Lenin*, *Jalée*, *Baran*, *Sweezy*).

Ferner seien hier noch drei Theoriebereiche aufgeführt, die die Entstehung der im folgenden vorgetragenen Theorie besonders beeinflusst haben, ohne dass diese Einflüsse im einzelnen hier verfolgt werden können: die Entscheidungstheorie (*Cyert*, *March*, *Simon*, *Thompson*); die Rollentheorie (*Linton*, *Dahrendorf*, *Popitz*); und die Schichtungstheorie (*Marx*, *Mandel*, *Lenski*, *Tumin*).

Die wichtigste und populärste soziologische Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung dürfte die vom amerikanischen Funktionalismus<sup>1</sup> ausgearbeitete Theorie von der Leistungsgesellschaft sein, die auch von deutschen Soziologen wie *Dahrendorf* rezipiert wurde:

»Eines der auffälligsten Strukturphänomene des Übergangs von vorindustriellen zu industriellen Gesellschaften liegt in der Ablösung zugeschriebener Kriterien der Status-Zuordnung durch erworbene. In einem allgemeinen (und idealtypischen) Sinne gilt, dass industrielle Gesellschaften Merkmale wie Alter, Geschlecht und Herkunft bzw. Geburt ersetzen durch das Prinzip der Leistung als Grundlage der sozialen Differenzierung. Nicht wer man ist, sondern was man kann, bestimmt den Platz, den man in der Gesellschaft einnimmt. Diese *unwiderlegte Hypothese* gilt auch für die Differenzierung von Status-Rollen innerhalb der institutionellen Sphäre der Güterproduktion<sup>2</sup>.«  
(Meine Hervorhebung)

Im Gegensatz dazu stehen die Aussagen früher Soziologen bzw. Anthropologen wie *Simmel* und *Linton*, die feststellten:

»Soziale Systeme müssen sich auf die Fähigkeiten des Durchschnittsmenschen gründen, der weder durch besondere Begabungen noch Mängel hervorsticht. Solche Menschen können dazu ausgebildet werden, fast jede Position einzunehmen und die damit verbundene Rolle adäquat, wenn nicht sogar brillant auszuüben ... In gut angepassten Gesellschaften übertrifft die Zahl der zugeschriebenen Rollen im allgemeinen bei weitem die Zahl der Leistungsrollen<sup>3</sup>.«

»Allein der jedesmalige Kampf oder die jedesmalige Abwägung vor der Erhebung des nur auf seine personalen Eigenschaften gestellten Subjekts enthält so viele Gefahren und Erschütterungen, so unmittelbar setzen sich alle Zufälligkeiten und Irrationalitäten des bloßen Individuums in dieses Verfahren fort, dass dies, mindestens in stabilen Verhältnissen, alle üblen Chancen der Erblichkeit überwiegt<sup>4</sup>.«

Wer hat nun recht, die Funktionalisten mit ihrer These von der Effizienz des Leistungsprinzips, das die produktionsmäßige Überlegenheit der heutigen industriellen Gesellschaft gegenüber allen früheren Wirtschaftssystemen erklären soll, oder *Simmel* und *Linton* mit ihrer entgegengesetzten Hypothese von der Effizienz des Nichtleistungs- (Zuschreibungs-, Askriptions-)Prinzips? Oder gibt es eine dritte Möglichkeit?

Zunächst ist kurz zu klären, was in diesem Zusammenhang mit Leistungsgesellschaft, Leistungskriterien usw. gemeint ist. Ich definiere eine Gesellschaft als Leistungsgesellschaft, in der sozial hervorgehobene Rollen (Arbeits- und Machtrollen oder Tätigkeits- und Entscheidungsrollen) nach *aus führungsbezogenen Kriterien* zugewiesen werden. Kriterien sind ausführungsbefugend, wenn sie von direkter Relevanz für die die Rolle konstituierenden Tätigkeiten (Tätigkeitserwartungen) sind. Körperkraft und Tapferkeit z. B. sind ausführungsbefugende Kriterien in bezug auf die Rolle des Kriegers, da sie unmittelbare Verwendung in der Ausübung dieser Rolle finden. In diesem Falle sind die Kriterien Leistungskriterien, die Rolle ist eine Leistungsrolle. Eine Gesellschaft dagegen, die ihre Krieger ausschließlich aus bestimmten Familien (etwa einer Kriegerkaste) rekrutiert, ist keine Leistungsgesellschaft: Familienzugehörigkeit oder Geburt ist kein ausführungsbefugendes Kriterium. In ähnlicher Weise stellt die Vererbung von Handwerken innerhalb bestimmter Familien ein nichtleistungsgesellschaftliches Element dar, ebenso wie die Monopolisierung der

Unternehmertätigkeit in einer Unternehmerschicht. In einer Leistungsgesellschaft wird derjenige Handwerker, Unternehmer, Manager oder Professor, der am besten für die jeweilige Rolle qualifiziert ist - in einer rigiden Leistungsgesellschaft nur für den Zeitraum, in dem er tatsächlich der Qualifizierteste ist<sup>5</sup>.

In einer Reihe von Untersuchungen habe ich mich mit dem Leistungsprinzip als »Strukturphänomen« sowohl in industriellen als auch in vorindustriellen Gesellschaften beschäftigt. Diese Untersuchungen haben erstens ergeben, dass es unter den vorindustriellen Gesellschaften sowohl Leistungs- als auch Nichtleistungssysteme (im Sinne obiger Definition) gibt<sup>6</sup>, und zweitens, dass auch industrielle Gesellschaften weder immer noch notwendigerweise vorwiegend Arbeits- und Machtrollen nach Kriterien der individuellen Leistung zuweisen<sup>7</sup>. Damit fielen zwei Grundannahmen der Soziologie, nämlich das Axiom von der Industriegesellschaft als Leistungssystem und das Axiom von der vorindustriellen Gesellschaft als Nichtleistungssystem.

Aber eine weitere, höchst paradoxe Tatsache stellte sich bei diesen Untersuchungen heraus:

»1. Unter den nichtindustrialisierten Gesellschaften stellen diejenigen in der Regel Nichtleistungssysteme (im Sinne der Definition) dar, die einen hohen technologischen Entwicklungsstand erreicht, das Handwerk in größeren Organisationen - wie z. B. Gilden - zusammengefasst, bedeutende Bauwerke errichtet, umfangreiche Städte gebaut und eine zentralisierte Verwaltung entwickelt haben. Man denke nur an das alte Ägypten, unsere mittelalterliche Ständegesellschaft, Japan vor der Tokugawazeit oder die Hausa in Nordnigeria: >Leistung< ist in all diesen Gesellschaften für die Bestimmung der sozialen Lage im allgemeinen und die Zuweisung von Berufsrollen im besonderen ohne Bedeutung. Andererseits sind die nichtindustrialisierten Leistungsgesellschaften - also Gesellschaften, die die soziale Lage des einzelnen und insbesondere die Zuweisung von Berufsrollen von der individuellen Leistung abhängig machen - fast ohne Ausnahme durch eine ausgesprochene Rückständigkeit in der wirtschaftlichen Entwicklung und ein sehr geringes Maß an gesellschaftlicher Differenzierung gekennzeichnet.« Mit anderen Worten: traditionelle Leistungsgesellschaften sind in der Regel wirtschaftlich relativ unterentwickelt; relativ hochentwickelte traditionelle Gesellschaften sind meist Nichtleistungsgesellschaften.

»2. Es wurde beobachtet, dass Deutschland in dem Jahrzehnt nach 1945 - der Wiederaufbauphase - dem leistungsgesellschaftlichen Modell relativ nahe kam. Mit zunehmender technologischer und wirtschaftlicher Entwicklung wurde Deutschland jedoch allmählich wieder zur Nichtleistungsgesellschaft: Leistung ist heute nur noch eines unter vielen Kriterien, die die soziale Lage des einzelnen und insbesondere die Zuweisung von Berufsrollen bestimmen - und durchaus nicht das wichtigste. In ähnlicher Weise lässt sich für die BRD, die USA, Japan und andere Industriegesellschaften zeigen, dass sie sich in der Phase während und unmittelbar nach der industriellen Revolution dem leistungsgesellschaftlichen Modell näherten, wenn auch nicht allzu sehr. Im Zuge der wirtschaftlichen Entwicklung wurden sie dann immer mehr zu Nichtleistungsgesellschaften: Klassenzugehörigkeit, Allgemeinbildung, Alter und Seniorität, Geschlecht und Beziehungen - von Merkmalen wie Haarlänge, Kleidungsstil und >richtigen< politischen, religiösen und sonstigen Einstellungen ganz zu schweigen - sind heute als Bestimmungsfaktoren der Berufsrolle und damit indirekt der sozialen Lage des einzelnen wichtiger als Leistung<sup>8</sup>.«

Eine Erklärung für dieses Paradox deutet sich bereits bei *Linton* an, der in die bis dahin statisch-komparative Analyse ein dynamisches Element einführte. *Linton* stellte nämlich an einer von den Apologeten der industriellen Leistungsgesellschaft bezeichnenderweise stets ignorierten Stelle fest, eine leistungsgesellschaftliche Struktur sei nur in einer Situation wichtig und notwendig: in Zeiten des sozialen Umbruchs, des Wandels von einem Gesellschaftstyp zum anderen, der Not, kurz: *in problematischer Lage*. Nur in diesem Falle müssten besondere Begabungen, Kenntnisse, Fähigkeiten usw. aktiviert werden. Gesellschaften in dieser Lage seien in der Regel durch das Vorherrschen von Leistungsrollen gekennzeichnet. Dies habe beispielsweise die Aufbauphase der USA gekennzeichnet, treffe auf die Gegenwart aber nicht mehr zu. In dem Maße, wie sich eine Gesellschaft etabliere, nehme die Bedeutung der leistungsgesellschaftlichen Struktur ab, meint *Linton*. *In unproblematischer Lage* wird systematische Ausbildung wichtiger als die Ausnutzung individueller Fähigkeiten. Sogar Führung, ob wirtschaftlicher oder politischer Art, wird zur Routineangelegenheit. Mehr und mehr

Rollen werden aus der Gruppe der Leistungsrollen in die der Nichtleistungsrollen umgeleitet, da nur dies den voraussagbaren Erfolg der Ausbildung für die Ausübung von Routinetätigkeiten garantiert. Etablierte Gesellschaften sind daher weitgehend askriptiv, d.h. nichtleistungsorientiert<sup>9</sup>.

In vergleichbarer Weise ordnet Max Weber *alltäglichen Situationen* Typen der *Alltagsherrschaft* zu, nämlich die traditionale und die bürokratische, während die charismatische Herrschaft den *außeralltäglichen Situationen* entsprechenden *außeralltäglichen Herrschaftstyp* darstellt<sup>10</sup>.

## II. Statische Vergleiche

Die im folgenden zu entwickelnde Theorie geht von einer allgemeinen statisch-komparativen Hypothese der Schichtungsstruktur unter verschiedenen Problembedingungen als Grundtheorem aus:

*1.1. ALLGEMEINE STATISCH-KOMPARATIVE HYPOTHESE. In problematischer Lage stellt das Schichtungssystem ein Leistungssystem dar; d.h. Arbeitsrollen und ihre Belohnungen (Einkommen und Reichtum, Macht, Prestige) werden nach Leistungskriterien zugewiesen. In nichtproblematischer Lage stellt das Schichtungssystem ein Nichtleistungssystem dar, d.h. Rollen und Belohnungen werden nach Nichtleistungskriterien zugewiesen.*

Zwei Variablen werden hier miteinander in Beziehung gesetzt: Problemlage und Schichtungssystem bzw. System der Rollenzuweisung, erstere mit den Ausprägungen »problematische Situation« und »unproblematische Situation«. Dabei gilt eine Situation als problematisch, wenn der Fortbestand oder das Wohlbefinden einer sozialen Einheit (Gesellschaft) bedroht ist; die Bedrohung kann wirtschaftlicher, politischer, militärischer oder sozialer Art sein.

Die Variable »Schichtungssystem« wird hier unter dem Aspekt des Systems der Rollenzuweisung verstanden. Warum diese Gleichsetzung? Mit der Arbeitsrolle werden nicht nur eine bestimmte Tätigkeit, sondern auch Belohnungen zugewiesen: Einkommen und Reichtum, Macht, Prestige und bis zu einem gewissen Grade auch persönliche Befriedigung. Und da das Schichtungssystem ein System der unterschiedlichen Verteilung von - oder des unterschiedlichen Zugangs zu - Berufsrollen, Macht, Einkommen und Reichtum, Prestige und auch persönlicher Befriedigung darstellt, ist die Gleichsetzung *in diesem Sinne* gerechtfertigt. Vermerkt sei noch, dass ich der Einfachheit halber vorläufig von Arbeitsrollen spreche und Macht unter den mit der Rolle verknüpften Belohnungen aufführe, wie dies in der Stratifikationstheorie heute meist üblich ist. Man könnte auch von Arbeits- und Machtrollen sprechen. Aber wenn man unter *Arbeit* die bewusste und gezielte Umgestaltung der Umwelt (direkt der natürlichen und indirekt der sozialen) versteht, so kann Macht sehr wohl unter diese Definition fallen. In diesem Sinne weist Macht analytisch einen Doppelcharakter auf, auf dessen Bedeutung später zurückzu-

Abbildung 1: Problemlage und Schichtungssystem

Schichtungssystem	Problemlage	
	Problematische Situation (P)	Unproblematische Situation (UP)
Zuweisung von Rollen und Belohnungen nach:	Problematische Situation (P)	Unproblematische Situation (UP)
Leistungskriterien (L)	a) Starke Problemlösungs-kapazität bei ungelösten Problemen	b) Starke Problemlösungs-kapazität bei gelösten Problemen
Nichtleistungskriterien (NL)	c) Geringe Problemlösungs-kapazität bei ungelösten Problemen	d) Geringe Problemlösungs-kapazität bei gelösten Problemen

kommen sein wird: als Rollenkomponente und als Rollenbelohnung. Auf die Definition der beiden Ausprägungen der Variablen »Schichtungssystem« bin ich oben bereits eingegangen. Zu betonen ist, dass beide Variablen in der Realität kontinuierlich sind: eine Situation kann *mehr* oder *weniger* problematisch sein; persönliche Leistung kann *mehr* oder *weniger* bedeutsam sein als Voraussetzung für die Zuweisung einer Rolle. Die Dichotomisierung nehme ich nur vor, um die Darstellung zu vereinfachen.

In der statisch-komparativen Hypothese wird also ausgesagt, dass das der problematischen Situation adäquate Schichtungssystem durch Rollen- und Belohnungszuweisung nach Leistungskriterien gekennzeichnet ist (a in *Abb. 1*). Durch dieses System der Rollenzuweisung wird dem einzelnen die Möglichkeit zu kreativem und innovatorischem Handeln gegeben und die Problemlösungskapazität der Gesellschaft aktiviert. In einer solchen Lage wird typischerweise für jede hinsichtlich der Problemlage kritische Rolle der beste Rolleninhaber gesucht. Der Wettbewerb um diese Rollen steht jedem offen. Die mit der Rolle verbundenen Belohnungen stellen dabei Anreize für jeden einzelnen dar, seine für die Problemlösung wichtigen Fähigkeiten zu aktivieren. Damit entsteht idealtypisch eine Leistungsgesellschaft, die im einzelnen die Prämissen der funktionalistischen Schichtungstheorie erfüllt: Es gibt funktional wichtige Rollen; nur wenige sind befähigt, diese Rollen auszufüllen; die Aktivierung dieser Befähigungen verlangt Opfer; daher werden besondere Belohnungen als Anreiz ausgesetzt; jedem wird die Chance gegeben, seine Fähigkeiten in einem allgemeinen Leistungs- und Belohnungswettbewerb zu aktivieren; Erfolg und Misserfolg sind ausschließlich das Ergebnis individueller Leistung bzw. Fehlleistung; somit verdient jeder seinen Platz in der sozialen Schichtungsstruktur, die eine Leistungspyramide darstellt; die so entstandene gesellschaftliche Ordnung ist optimal; jede Abweichung von der bestehenden Ordnung stellt eine Verletzung des »gerechten« Leistungsprinzips dar<sup>11</sup>.

Was die funktionalistische Schule als Schichtungsmodell industrieller Gesellschaften vorstellt, trifft nur auf Gesellschaften in problematischer Lage zu, die zur Aktivierung ihrer Problemlösungskapazität Rollen nach Leistungskriterien vergeben. Angewandt auf die Gegenwartsgesellschaft der USA oder der BRD wird dieses Modell zur *Leistungsideologie*, die auf die Legitimation und Erhaltung bestehender Klassenprivilegien ausgerichtet ist<sup>12</sup>.

Das der unproblematischen Situation adäquate Schichtungssystem ist durch Rollen- und Belohnungszuweisung nach Nichtleistungskriterien gekennzeichnet (d in *Abb. 1*). Dies ist die von *Simmel* und *Linton* beschriebene »normale« Situation einer »gut angepassten« Gesellschaft, die ihre wesentlichen wirtschaftlichen und militärisch-politischen Probleme<sup>13</sup> gelöst hat - eine Situation, die in der Geschichte insbesondere die großen Reiche in ihrer Blüte gekennzeichnet hat und heute in zunehmendem Maße auf die reife Industriegesellschaft zutrifft.

Die Effizienz des Leistungsprinzips in problematischer Lage zu »verstehen«, dürfte nicht schwer fallen, nicht zuletzt weil uns dieses Verständnis von der Leistungsideologie mit Erfolg eingepfropft worden ist. Weniger einsichtig ist dagegen der Satz von der Effizienz des Nichtleistungsprinzips bzw. der Ineffizienz des Leistungsprinzips in unproblematischer Lage. Die Antwort lässt sich aus den Gründen für die produktionsmäßige Überlegenheit des modernen Industriesystems ableiten. Der Produktionsprozess ist standardisiert und rationalisiert; seine Ergebnisse sind berechenbar. Diese Berechenbarkeit ermöglicht Koordination größten Umfangs. Je weiter die wirtschaftliche Entwicklung fortschreitet, »um so interdependenter, berechenbarer und erzwingbarer wird das wirtschaftliche Handeln in allen seinen Ausstrahlungen«<sup>14</sup> Rationalisierung, Bürokratisierung<sup>15</sup> und zunehmende Konzentration der Wirtschaftsgebilde implizieren eine »apriorische Rationierung der Erfolgsgrößen«<sup>16</sup>; diese stellt die Grundbedingung unseres komplexen, hochproduktiven Wirtschaftssystems dar. Der technischen Routinisierung entspricht eine soziale: die Rollenzuweisung wird ebenfalls rationalisiert, sie wird in ihren Ergebnissen voraussagbar. Für das reibungslose Funktionieren der Wirtschaft ist es unerlässlich, dass jeder ersetzbar ist. Die wirtschaftlichen Prozesse müssen auf den Durchschnittsmenschen, nicht den »Tüchtigsten« ausgerichtet sein. Anstellung und Beförderung nach Kriterien der individuellen Tüchtigkeit würden die Wirtschaft genau den Zufällen aussetzen, die mit der Routinisierung der Produktion unvereinbar sind. »Im Rahmen unserer hocheffizienten Ausnutzung des Mittelmäßigen (u. a. durch entsprechende Ausbildung am Arbeitsplatz, also *nach* der Zuweisung einer Berufsrolle) und unserer hochentwickelten Kooperationsgefüge, in denen die Multifunktionalität des Einzelmitglieds ausgenutzt wird, wird die Wahl des Tüchtigsten immer unwichtiger. Damit kristallisiert sich das Ergebnis heraus:

Der berufliche Leistungskampf ist ineffizient, weil er Handlungen randomisiert und das Wirtschaftssystem den Zufälligkeiten ihrer Folgen aussetzt<sup>17</sup>.«

Der Einfachheit halber spreche ich hier nur von *Gesellschaften* als Leistungs- oder Nichtleistungssystemen. Ich möchte aber betonen, dass die hier vorgetragene Theorie grundsätzlich auch auf Organisationen und auf Einzelbereiche von Organisationen und Gesellschaften anwendbar

ist. Die Bereiche einer Gesellschaft oder Organisation, die sich in problematischer Lage befinden, sind durch Rollenzuweisung nach Leistungskriterien gekennzeichnet, während die unproblematischen Bereiche durch Rollenzuweisung nach Nichtleistungskriterien charakterisiert sind:

*1.2. BEREICHSSPEZIFISCHE STATISCH-KOMPARATIVE HYPOTHESE.*

*In den problematischen Bereichen einer Gesellschaft oder Organisation erfolgt die Rollenzuweisung nach Leistungs-, in den unproblematischen Bereichen nach Nichtleistungskriterien.*

In der Realität tendieren Organisationen dazu, problematische und unproblematische Bereiche voneinander zu isolieren, bzw. ihre Struktur nach dem Ausmaß der Problematik, mit der einzelne Subsysteme konfrontiert sind, zu differenzieren und auf eine Ausdehnung des unproblematischen Bereiches und eine Verkleinerung des problematischen Bereiches hinzuarbeiten<sup>18</sup>.

Ein Beispiel aus dem Bereich industrieller Organisationen: Bei der Rollenzuweisung in der Produktion, die *heute* weitgehend unproblematisch ist, sind Leistungskriterien ohne oder nur von minimaler Bedeutung; in der Forschungs- und Entwicklungsabteilung sind sie dagegen von erheblicher Wichtigkeit.

Es sei in diesem Zusammenhang vermerkt, dass der in der entscheidungstheoretisch orientierten Organisationswissenschaft verwandte Begriff der *Ungewissheit (uncertainty)*, Hauptmerkmal *offener Systeme*, in engem Zusammenhang mit meinem Begriff der *problematischen Situation* steht, während *Gewissheit (certainty)*, Grundbedingung *geschlossener Systeme*, in vergleichbarer Weise meine *unproblematische Situation* kennzeichnet.

Die je nach Problemlage unterschiedliche Rollenzuweisung in verschiedenen gesellschaftlichen Bereichen habe ich für vorindustrielle Gesellschaften an anderer Stelle beschrieben<sup>19</sup>.

Wir haben bisher zwei kongruente Muster festgestellt: Eine problematische Lage ist mit der Rollenzuweisung nach Leistungskriterien kongruent, eine unproblematische Lage mit der Rollenzuweisung nach Nichtleistungskriterien. Daneben gibt es zwei inkongruente Muster (b und c in *Abb. 1*), die nicht weniger bedeutsam sind; auf ihre Relevanz werde ich später eingehen.

*III. Entwicklungsdynamik*

Von der statisch-komparativen Hypothese lässt sich eine dynamische Hypothese ableiten:

*2. DYNAMISCHE HYPOTHESE. Veränderungen in der Problemlage sind von Veränderungen im Schichtungssystem begleitet.*

Diese Veränderungen können in zwei Richtungen stattfinden: einmal von unproblematischer zu problematischer Lage, zum anderen von problematischer zu unproblematischer Lage. Dementsprechend lassen sich zu Hypothese 2. zwei Unterhypothesen formulieren: eine Leistungs- und eine Nichtleistungshypothese.

*2.1. DYNAMISCHE LEISTUNGSHYPOTHESE. Verändert sich eine unproblematische Lage zu einer problematischen, so verändert sich das Schichtungssystem von einem Nichtleistungssystem zu einem Leistungssystem.*

Abbildung 2: Leistungshypothese

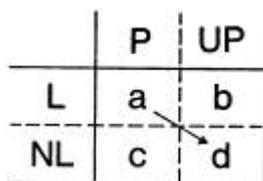
	P	UP
L	a	b
NL	c	d

Diese Hypothese charakterisiert die für die industrielle Revolution charakteristische Situation - mit Einschränkungen, die unter Hypothese 8 (besonders Hypothese 8.1.) spezifiziert werden. Für diese - und nur diese - problematische Situation hat *Dahrendorf* recht, wenn er behauptet, eines der auffälligsten Strukturphänomene des *Übergangs (!)* von vorindustriellen zu industriellen Gesellschaften liege in der Ablösung

zugeschriebener Kriterien der Status-Zuordnung durch erworbene. Aber dies ist keineswegs der Anbruch einer neuen Ära, der der Leistungsgesellschaft. Diese findet sich vielmehr, wie *Max Webers* charismatische Herrschaft, sozusagen immer nur in *statu nascendi* bzw. *in statu transiendi*. Es ist ja gerade die durch die leistungsgesellschaftliche Organisation aktivierte soziale Problemlösungskapazität, die zur Lösung der Probleme, um deren willen sie entstanden ist, beiträgt und, sofern sie erfolgreich ist, den Übergang von der problematischen zur unproblematischen Situation bewirkt:

*2.2. DYNAMISCHE NICHTLEISTUNGSHYPOTHESE. Verändert sich eine problematische Lage zu einer unproblematischen, so verändert sich das Schichtungssystem von einem Leistungssystem zu einem Nichtleistungssystem.*

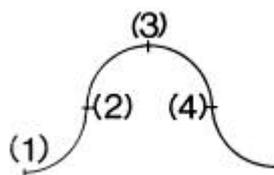
Abbildung 3: Nichtleistungshypothese



Eine reife Industriegesellschaft hat ihre technisch-wirtschaftlichen Probleme gelöst und befindet sich damit in unproblematischer Lage, ebenso wie ein Eroberungsstaat, der seine Herrschaft gefestigt, seine politisch-militärischen Probleme gelöst hat. Die fortgesetzte Aktivierung der Problemlösungskapazität ist nicht länger erforderlich, ja würde sogar das Funktionieren der nun einsetzenden Alltagswirtschaft bzw. Alltagsherrschaft empfindlich stören. Die in der leistungsgesellschaftlichen Struktur begründete revolutionäre Kraft, die die Entwicklung der Gesellschaft herbeigeführt hat, enthält gleichzeitig - als revolutionäre Kraft - den Kern zur Zerstörung der von ihr geschaffenen Verhältnisse und wird daher eliminiert. Dies koinzidiert mit der Durchsetzung neu entstandener Familien- und Klasseninteressen, die sich in der leistungsgesellschaftlichen Phase durch individuelle Leistung gebildet, durchgesetzt und schließlich etabliert haben; auf die besondere Bedeutung dieser Einflüsse wird später noch zurückzukommen sein. Im Rahmen des allgemeinen Modells ist vorerst festzuhalten, dass der neuen unproblematischen Lage nun ein neues Schichtungssystem kongruent ist: ein System der Rollenzuweisung nach Nichtleistungskriterien. Klassen- und Familieninteressen erscheinen hier also als abhängige Variable. Dieser Zusammenhang wird durch die nachfolgenden Hypothesen (6-9) wesentlich modifiziert.

Damit sind die beiden Grundphasen des Modells dargestellt. Phase 1, der Eintritt einer problematischen Lage, ist beschrieben durch die Leistungshypothese. Durch die Rollenzuweisung nach Leistungskriterien wird die soziale Problemlösungskapazität aktiviert, die Probleme werden gelöst, und Phase II setzt ein, wie sie durch die Nichtleistungshypothese beschrieben ist. Die Bewegung entspricht der eines Viertaktmotors: Einer problematischen Lage (1) begegnet eine Gesellschaft durch ein System der Rollenzuweisung nach Leistungskriterien (2); die dadurch aktivierte Problemlösungskapazität trägt zur Problemlösung bei; auf die neue unproblematische Lage (3) reagiert die Gesellschaft durch Rollenzuweisung nach Nichtleistungskriterien (*Abb. 4*).

Abbildung 4: Problemlage - Rollenzuweisungszyklus



Zwei Beispiele hierzu. In Phase 1 wird ein Volk von einem Nachbarvolk angegriffen. Um dem Angriff zu begegnen, wird ein Heer aufgestellt, in dem alle wichtigen Rollen nach Kriterien der Kriegstüchtigkeit vergeben werden. Die Heeresleitung liegt in Händen dessen, der am besten für die Leitung geeignet ist: eines charismatischen Heerführers. Beförderungen hängen von der Bewährung im Felde ab. In Phase II ist der Angriff abgeschlagen, das Nachbarvolk ist unterworfen. Es entsteht ein stehendes Heer mit fester Rollenhierarchie. Die wichtigen Positionen werden von Familien appropriiert und familienintern weitergegeben. Aus dem charismatischen Kriegsfürsten wird ein König mit Erbanspruch, aus der charismatischen Kriegsführung eine bürokratische Heeresverwaltung<sup>20</sup>.

Ein zweites Beispiel: In Phase 1 sieht sich eine Gesellschaft von weltweiter Inflation bedroht, die die bestehende feudale Wirtschaftsordnung untergräbt und schließlich zum Zusammenbruch bringt. Einige besonders kreative, innovationsbereite Persönlichkeiten gründen neue Unternehmen, die die Grundlage für eine neue Wirtschaftsordnung bilden. Nachdem sich die neue Wirtschaft konsolidiert hat, wird sie von den Erben der Unternehmensgründer übernommen. In beiden Beispielen erfolgt die Rollenzuweisung in Phase 1 nach Leistungs- und in Phase II nach Nichtleistungskriterien.

#### IV. Überleben und Fortschritt

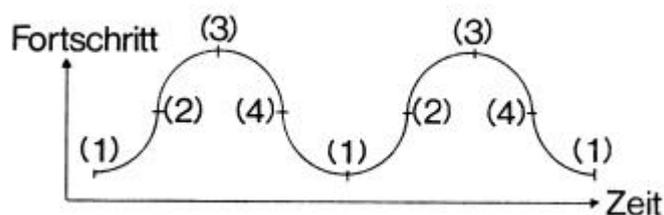
Den in *Abb. 4* dargestellten Zyklus kann man sich endlos fortgesetzt vorstellen: auf Phase II folgt eine neue Problemphase, d.h. Phase III Phase I', usw. Je nach Problem- und Problemlösungsbeschaffenheit kann dieser Zyklus zwei verschiedene Formen annehmen. Problemlösungen können sein:

1. nichtkumulativ;
2. kumulativ.

Bei nichtkumulativen Problemlösungen stellt der Zyklus einen bloßen Überlebenszyklus dar. Die neu auftretenden Probleme sind jeweils gleich, und die Problemlösungen stellen nur ad-hoc Lösungen dar. Es gelingt der Gesellschaft nicht, die Probleme ein für allemal zu lösen:

*3.1. ÜBERLEBENSZYKLUS. Bei nichtkumulativen Problemlösungen stellt die Abfolge von problematischen und unproblematischen Situationen und von Leistungs- und Nichtleistungssystemen einen bloßen Überlebenszyklus dar (Abb. 5).*

Abbildung 5: Überlebenszyklus

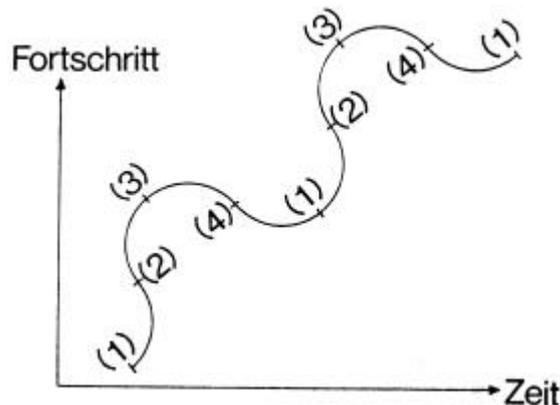


Beispiele hierfür sind die immer neue Abwehr kriegerischer Angriffe und die periodische Lösung stets gleicher wirtschaftlicher Krisen.

Problemlösungen können aber auch kumulativ sein: Ein bestimmtes Problem wird ein für allemal gelöst, und beim Auftreten neuer Probleme kann die Problemlösung auf früheren Problemlösungen aufbauen, statt sie zu wiederholen. Damit findet ein echter Fortschritt, eine Entwicklung statt:

*3.2. FORTSCHRITTSZYKLUS. Bei kumulativen Problemlösungen stellt die Abfolge von problematischen und unproblematischen Situationen und von Leistungs- und Nichtleistungssystemen einen Fortschrittszyklus dar (Abb. 6).*

Abbildung 6: Fortschrittszyklus



Ein Beispiel hierfür ist die Lösung der ständigen wirtschaftlichen Probleme, mit denen eine Jäger- und Sammlergesellschaft konfrontiert ist, durch Einführung des Gartenbaus oder der Viehzucht; die Lösung der periodischen Probleme, denen Nomaden ausgesetzt sind, durch Einführung des Ackerbaus usw.

#### V. Wandlungsbereitschaft und Wandlungswiderstand

In *Abbildung 4* wurden die Phasen I und II jeweils in zwei Unterphasen geteilt. Auf eine problematische Situation *folgt* die Rollenzuweisung nach Leistungskriterien; auf die unproblematische Situation *folgt* die Rollenzuweisung nach Nichtleistungskriterien. Dies ist von beträchtlicher Bedeutung; denn diese Darstellung impliziert, daß mit einer neuen Problemlage keinesfalls automatisch und im gleichen Augenblick ein neues System der Rollenzuweisung gegeben ist:

*4.1. TRÄGHEITSHYPOTHESE. Infolge der Trägheit sozialer Strukturen sind die Einführung einer neuen Problemlage und des entsprechenden Systems der Rollenzuweisung zeitlich gegeneinander verschoben<sup>21</sup>.*

Daraus lassen sich weitere Hypothesen über die beim Auftreten neuer Probleme zu erwartenden Reaktionen verschiedener Gesellschaften aufstellen. Gesellschaften, in denen Rollen vorwiegend nach Leistungskriterien vergeben werden, sind bei Auftreten neuer Probleme unmittelbar in der Lage, ihre Lösung anzugehen, da sie nicht die Umstellung ihres Systems der Rollenzuweisung abzuwarten brauchen. Dies ist von größter Bedeutung für die Analyse der Entwicklungsbereitschaft vorindustrieller Gesellschaften, die mit dem Problem der Modernisierung (Anpassung an die Industriearbeit, Entwicklung der Landwirtschaft, Aufbau der Industrie, usw.) konfrontiert werden:

*4.2. WANDLUNGSBEREITSCHAFTSHYPOTHESE. Gesellschaften, deren Schichtungssystem durch Rollenzuweisung nach Leistungskriterien gekennzeichnet ist, weisen eine relativ starke Wandlungsbereitschaft auf.*

Das Gegenteil trifft auf Gesellschaften mit askriptivem Schichtungssystem zu:

*4.3. WANDLUNGSWIDERSTANDSHYPOTHESE. Gesellschaften, deren Schichtungssystem durch Rollenzuweisung nach Nichtleistungskriterien gekennzeichnet ist, weisen einen relativ starken Wandlungswiderstand auf.*

Ich habe diese Hypothesen in zwei empirischen Untersuchungen überprüft: zunächst bei den Ibo, Yoruba und Hausa in Nigeria, danach bei den Kpelle und der KruGruppe in Liberia. Die zweite Untersuchung wurde später von *Leslie Hendrickson* in Liberia repliziert. In sämtlichen drei Untersuchungen wurden die Hypothesen 4.2. und 4.3. bestätigt<sup>22</sup>.

## VI. Perpetuierung und soziale Kontrolle

Durch die in Hypothese 4.1. geschilderte zeitliche Verschiebung zwischen dem Auftreten einer neuen Problemlage und der Reaktion des Schichtungssystems entstehen im Rahmen des Modells notwendigerweise *vorübergehend* die in *Abb. 1* aufgeführten inkongruenten Kombinationen *c* und *b*. Gleichzeitig eröffnet sich damit theoretisch die Möglichkeit für inkongruente Kombination als *Dauerzustand*.

Damit ist also die Möglichkeit in Betracht zu ziehen, dass der Zyklus in der Realität unterbrochen sein kann, und zwar einmal in oder nach Phase I und zum anderen in oder nach Phase II. Untersuchen wir zunächst die möglichen Ergebnisse der in Phase I aktivierten Problemlösungskapazität als Ursache einer Unterbrechung des Zyklus in oder nach Phase I. Hier gibt es drei Möglichkeiten:

1. Es gelingt einer Gesellschaft nicht, ihre Probleme zu lösen. Die militärischen oder wirtschaftlichen Probleme sind so überwältigend, dass auch die Aktivierung aller vorhandenen Fähigkeiten nicht ausreicht, um mit den Problemen fertig zu werden. Es kommt zum Untergang der Gesellschaft: beispielsweise durch den Tod ihrer Mitglieder, wenn sich existentielle wirtschaftliche Probleme als unlösbar erweisen, oder durch Absorption in eine andere Gesellschaft, wenn politisch-militärische Probleme unlösbar sind; usw.<sup>23</sup>

2. Es gelingt einer Gesellschaft, ihre Probleme nicht vollständig, sondern nur ad-hoc oder partiell zu lösen, so dass ihr Fortbestand zwar nicht unmittelbar bedroht, aber doch eine ständige Aktivierung ihrer Problemlösungskapazität erforderlich ist. Ständige militärische Bedrohung durch Nachbarvölker und wirtschaftliche Bedrohung durch eine Umgebung, der man beim Stand der technologischen Entwicklung keine gesicherte Existenz abringen kann, sind Beispiele für den unbestimmten Fortbestand von Problemen, die man zwar nicht ein für allemal lösen, mit denen man aber fortgesetzt leben kann.

3. Die Aktivierung der sozialen Problemlösungskapazität führt zur Lösung der Probleme. Es erfolgt anschließend der Übergang zu Phase II.

Die zweite Möglichkeit bedarf noch der näheren Erörterung, da sie einen im Rahmen des Modells bedeutsamen Grenzfall darstellt. Gesellschaften, die konstant mit Problemen konfrontiert sind und sich im Rahmen des technologischen Entwicklungsstandes außerstande sehen, diese Probleme zu lösen, sind häufig gezwungen, ihre Problemlösungskapazität konstant durch Rollenzuweisung nach Leistungskriterien zu aktivieren, um mit den Problemen leben bzw. überleben zu können: sie stellen permanente Leistungsgesellschaften dar. Ähnliches gilt auch für jene Gesellschaften, bei denen auf Problemlösungen relativ rasch neue Probleme folgen und infolge der in der Trägheitshypothese (4.1.) aufgezeigten zeitlichen Verschiebung die Entstehung eines Systems der Rollenzuweisung nach Nichtleistungskriterien mehr oder weniger mit dem Auftreten neuer Probleme zusammenfällt. In vergleichbarer Weise können auch Gesellschaften, für die die zeitliche Verschiebung zwischen dem Auftreten einer Problemsituation und der Umstellung auf ein Leistungssystem eine ernste Gefährdung darstellt, dazu tendieren, eine permanente leistungsgesellschaftliche Struktur aufrechtzuerhalten. Unter vorindustriellen Gesellschaften gibt es zahlreiche Beispiele dafür. 24 Dabei weisen die vorhandenen Daten, wie aufgrund obiger Darstellung nicht anders zu erwarten, generell auf folgenden Zusammenhang hin:

*5.1. LEISTUNGSPERPETUIERUNGSHYPOTHESE. Je einfacher (undifferenzierter, unentwickelter) eine Gesellschaft, desto größer ist ihre Gefährdung durch Probleme, desto weniger ist sie in der Lage, Probleme endgültig zu lösen, und desto höher ist demzufolge die Wahrscheinlichkeit für die permanente Aufrechterhaltung einer leistungsgesellschaftlichen Struktur.*

Einen Grenzfall stellen die einfachsten Gesellschaften dar, nämlich Jäger- und Sammlervölker, bei denen askriptive Kriterien von geringerer Bedeutung als in allen anderen Gesellschaften sind.

Damit klärt sich nun auch das von mir eingangs beschriebene Paradox, dass relativ unentwickelte (»primitive«) Gesellschaften häufiger Leistungssysteme darstellen, während relativ hochentwickelte Gesellschaften häufiger Nichtleistungssysteme sind<sup>25</sup>.

Stellen wirtschaftliche und/oder militärische Probleme eine so ernste Gefährdung dar, dass eine Gesellschaft ihr nur durch eine permanente leistungsgesellschaftliche Struktur begegnen kann, so besteht eine weitere Gefahr in der modellinhärenten Tendenz zum Übergang zum Nichtleistungssystem. Diese Tendenz sei hier nur festgestellt; erklärt wird sie weiter unten (Hypothesen 6., 7.1.), wobei sich dann zeigen wird, dass der Übergang zu einer unproblematischen Situation nur *ein* Faktor im Rahmen des Modells ist, der den Übergang zum Nichtleistungssystem beeinflussen kann.

Gegen solche Tendenzen können sich Gesellschaften durch ein System sozialer Kontrollen schützen, das auf die Aufrechterhaltung der leistungsgesellschaftlichen Struktur ausgerichtet ist:

*5.2. KONTROLLMECHANISMENHYPOTHESE. Gesellschaften in fortgesetzt problematischer Lage entwickeln ein System von sozialen Kontrollmechanismen zur Aufrechterhaltung einer permanenten leistungsgesellschaftlichen Struktur.*

Wie nach 5.1. zu erwarten finden sich derartige Kontrollmechanismen tatsächlich häufig in einfachen Gesellschaften, insbesondere in den sogenannten segmentären Gesellschaften. Diese Mechanismen zielen beispielsweise darauf ab, dass keine exzessiven Reichtümer angehäuft oder vererbt werden, dass wichtige Rollen nicht vererbt werden, dass die Inhaber bestimmter Rollen keine besonderen Privilegien genießen, usw.<sup>26</sup> Bemerkenswerterweise sind diese Kontrollmechanismen so ausgerichtet, dass der Wettbewerb um sozial hervorgehobene Rollen nicht zu einem Kampf aller gegen alle um Belohnungen und Privilegien ausartet.

## VII. Macht und Stagnation

Untersuchen wir nun die in Phase II entstehende Struktur als mögliche Ursache einer Unterbrechung des Zyklus in oder nach dieser Phase. Folgende drei Möglichkeiten ergeben sich:

1. Es treten keine neuen Probleme größeren Umfangs auf. Die Gesellschaft hat sich militärisch und wirtschaftlich soweit entwickelt, dass eine ernsthafte Bedrohung unwahrscheinlich ist. Die nichtleistungsgesellschaftliche Struktur verfestigt sich: im Extremfalle bis zur totalen Erblichkeit aller Rollen. Aus der Geschichte gibt es Beispiele für Großreiche, in denen dieser Zustand jahrhundertlang fort dauerte. Treten irgendwann doch einmal Probleme auf, so reagiert die Gesellschaft in einer der zwei folgenden, wahrscheinlich aber in der letztgenannten Weise.

2. Es treten neue Probleme größeren Umfangs auf. Die Gesellschaft verhält sich rational, d. h. dem hier entwickelten Modell entsprechend: auf den Wandel in der Problemlage folgt unmittelbar ein Wandel im System der Rollenzuweisung; Nichtleistungskriterien als Grundlage der Rollenzuweisung werden durch Leistungskriterien abgelöst. In diesem »Idealfalle« wird dadurch die Problemlösungskapazität der Gesellschaft aktiviert, die Probleme werden gelöst und der Zyklus setzt sich fort. (Dies ist auch der soziologische Ort für *Max Webers* charismatische Herrschaft.)

3. Eine neue Problemlage tritt auf, die Gesellschaft beharrt aber in ihrer Nichtleistungsstruktur. Die Probleme bleiben ungelöst.

Obwohl diese dritte Möglichkeit irrational und unwahrscheinlich erscheint, ist gerade sie von erheblicher Bedeutung. Bis hierhin wurde die Beziehung zwischen Problemlage und Rollenzuweisungssystem unikausal analysiert, d. h. erstere Variable als unabhängig, letztere als abhängig, ohne die Möglichkeit von Rückkoppelungseffekten in Betracht zu ziehen. Dabei wurden bei der Diskussion der abhängigen Variablen Rollen und Belohnungen stets als Einheit behandelt. Diese vereinfachenden Annahmen werden wir nun aufgeben und die besondere Dynamik näher untersuchen, die die Belohnungsdimension in das Modell hineinträgt.

Würden Rollen nur als solche, ohne irgendwelche Belohnungen, vergeben, so würde bei einem Wandel in der Problemlage einem entsprechenden Wechsel im System der Rollenzuweisung nichts im Wege stehen, außer vielleicht einer gewissen, möglicherweise in Werten und Normen verfestigten Gewöhnung. Dieser Ablauf kann aber dadurch gestört werden, dass mit den Rollen Belohnungen

verbunden sind. Diese rufen bei den Rolleninhabern ein *Interesse* nicht nur an den Belohnungen und den Rollen wach, sondern auch an dem zugrundeliegenden System der Rollenzuweisung als solchem. Der Wechsel zu einem Leistungssystem würde aller Wahrscheinlichkeit nach für eine beträchtliche Anzahl von Rolleninhabern die Aufgabe der - beispielsweise vererbten - Rollen und den Verlust der damit verbundenen Belohnungen, d.h. in dieser Situation:

Privilegien, bedeuten. Die Interessen der im Rahmen dieses Systems Privilegierten, gleichgültig ob es sich dabei um Einzelne, eine Klasse, einen Stand oder eine Kaste handelt, laufen also darauf hinaus, das gegebene Schichtungssystem mit allen Mitteln aufrechtzuerhalten:

*6.1.INTERESSENHYPOTHESE. Die mit Rollen verbundenen Belohnungen führen bei den Rolleninhabern zu einem Interesse an der Aufrechterhaltung der sie privilegierenden Schichtungsstruktur, insbesondere an der Entstehung und Erhaltung eines Nichtleistungssystems.*

Denn es ist ja gerade das Nichtleistungssystem, das auf die Entstehung und den Schutz, insbesondere auch auf die intergenerationelle Weitergabe von Privilegien ausgerichtet ist.

Das Interesse an einer bestimmten Schichtungsstruktur allein reicht aber nicht aus, um den in dem Modell beschriebenen Zyklus zu unterbrechen. Das Interesse schafft nur eine Disposition. Zur *Durchsetzung* des Interesses bedarf es der *Macht*, eine bestimmte Schichtungsstruktur zu erhalten.

*Macht* unterscheidet sich grundlegend von allen anderen Belohnungen. Denn *Macht* kann Rolleninhabern nicht nur die Ausübung der im Rahmen der Rolle vorgesehenen

Befehlsgewalt ermöglichen, sondern auch die Kontrolle des Schichtungssystems selbst. *Macht* kann Rolleninhaber befähigen, ihr *Interesse* an der Entstehung oder Perpetuierung eines bestimmten Schichtungssystems zu aktualisieren:

*6.2.MACHTHYPOTHESE. Macht als Rollenkomponente oder -belohnung kann Rolleninhabern Kontrolle über das Schichtungssystem geben und sie befähigen, in problematischer Lage den Übergang von einem Leistungssystem zu einem Nichtleistungssystem zu bewerkstelligen oder den Übergang von einem Nichtleistungssystem zu einem Leistungssystem zu verhindern.*

Abbildung 7: Machthypothese

	P	UP
L	a	b
NL	c ← d	

Dies kann im Extremfalle den Untergang der Gesellschaft bedeuten; zumindest führt er zu Stagnation oder Rückentwicklung:

*6.3.STAGNATIONS- UND UNTERGANGSHYPOTHESE. Findet in problematischer Lage der Übergang zum Leistungssystem nicht statt, so steigen mit der Dauer dieses Zustandes die Kosten für den einzelnen und für die Gesellschaft; es kommt zur Stagnation oder zur Rückentwicklung, im Extremfalle zum Untergang der Gesellschaft.*

Diese Hypothesen erklären, was in der marxistischen Theorie als *Gesetz der ungleichen Entwicklung* beschrieben wird, nämlich das Phänomen, dass die Entwicklung nie gradlinig von *einer* Gesellschaft vorangetragen wird; vielmehr verläuft sie immer nur bis zu einem bestimmten Punkt, um dann von einer anderen Gesellschaft fortgeführt zu werden 27 Durch Aktivierung ihrer sozialen Problemlösungskapazität im Rahmen einer leistungsgesellschaftlichen Struktur gelingt es einer Gesellschaft, die Probleme, mit denen sie konfrontiert ist, zu lösen; es kommt zu einem gewissen Fortschritt, und mit der Entwicklung zur Reife oder Hochblüte findet der Übergang zur

nichtleistungsgesellschaftlichen Struktur statt. In dieser Lage gewinnt eine Klasse Macht über das Schichtungssystem und verhindert im eigenen Klasseninteresse den Übergang zum Leistungssystem in einer neuen problematischen Lage. Die Inangriffnahme dieser neuen Probleme bleibt einer »jüngeren« Gesellschaft vorbehalten, die durch ihre leistungsgesellschaftliche Struktur befähigt wird, nicht nur den Entwicklungsstand der »älteren« Gesellschaft in kürzester Zeit zu erreichen, sondern auch die neu aufgetretenen Probleme zu lösen und damit einen neuen Fortschritt zu erzielen. Danach entwickelt sich auch diese Gesellschaft wieder zur Nichtleistungsgesellschaft. Der Anstoß zu einer neuen Weiterentwicklung muss dann von einer weiteren leistungsgesellschaftlich strukturierten Gesellschaft ausgehen; usw.

### *VIII. Klassen und Klassenkampf*

Rolleninhaber können also die Macht haben, trotz steigender Kosten, im Extremfalle trotz existentieller Gefährdung der Gesellschaft den Übergang zum Leistungssystem zu verhindern. Die Macht der Rolleninhaber als Einzelner dürfte dazu aber unzureichend sein. Einen solchen Einfluss auf das System der Rollenzuweisung auszuüben, ist nur möglich, indem sich die herrschenden Rolleninhaber zu einer herrschenden Schicht (Klasse, Stand, Kaste) zusammenschließen und im Klassen- (Standes-, Kasten-) Interesse handeln.

7.1. *KLASSENHYPOTHESE. Um Kontrolle über das System der Rollenzuweisung zu erlangen, konzentrieren Rolleninhaber ihre Macht durch Zusammenschluss zu einer sozialen Schicht (Klasse, Stand, Kaste).*

Damit vertieft sich nun das Verständnis für die Bedeutung sozialer Kontrollmechanismen für die Aufrechterhaltung einer leistungsgesellschaftlichen Struktur, wie dies in Hypothese 5.2. erörtert wurde: diese Kontrollmechanismen sind gegen die Entstehung sozialer Klassen (Stände, Kasten) gerichtet. Gleichzeitig ist festzuhalten, dass Hypothese 7.1. das Gegenstück zu Hypothese 5.2. darstellt: In Hypothese 5.2. wird die Bedeutung sozialer Kontrollmechanismen für die Aufrechterhaltung einer leistungsgesellschaftlichen Struktur behauptet; in Hypothese 7.1. erscheint die Machtkonzentration in einer sozialen Klasse als Kontrollmechanismus für die Aufrechterhaltung einer nichtleistungsgesellschaftlichen Struktur. In beiden Phasen bedarf es also zur Unterbrechung des Zyklus besonderer sozialer Eingriffe.

Innerhalb einer *Organisation* stellt sich der in Hypothese 7.1. beschriebene Sachverhalt als Differenzierung einer Schicht der *Leitenden* von einer Schicht der *Nichtleitenden* dar.

Im Extremfall ist es möglich, dass das Klasseninteresse soweit über das gesamtgesellschaftliche Interesse gestellt wird, dass es zu Massenelend und zum drohenden Zusammenbruch der Gesellschaft kommt. Je problematischer die Lage wird, desto mehr steigt die Wahrscheinlichkeit, dass die beherrschte Klasse sich der Unterdrückung widersetzt und mit Gewalt den Umsturz des Schichtungssystems zu erreichen versucht. Dies ist die Klassenkampfsituation, wie sie *Karl Marx* für England vor Augen hatte und wie sie für Russland dann tatsächlich eingetreten ist.

7.2. *KLASSENKAMPFHYPOTHESE. Wird in einer problematischen Situation der Übergang zum Leistungssystem von einer herrschenden Klasse verhindert, so steigt mit der Dauer dieses Zustandes die Wahrscheinlichkeit eines Klassenkampfes und einer revolutionären Veränderung.*

### *IX. Klassenherrschaft*

Weder Untergang noch revolutionäre Veränderung der Gesellschaft liegen im Interesse der herrschenden Klasse. Sie steht damit vor dem Dilemma, einerseits ihre Herrschaft und ihre sonstigen Privilegien aufrechterhalten, andererseits aber den Zusammenbruch

der Gesellschaft vermeiden zu wollen. Aus ihrer Macht über das System der Rollenzuweisung ergibt sich für sie die Möglichkeit, nach einer Lösung des Dilemmas, bei der ihre Interessen gewahrt bleiben, zu suchen.

Eine erste Lösungsmöglichkeit liegt in der klassenspezifischen Manipulation des Systems der Rollenzuweisung. In einer Problemlage ist es ja einerseits erforderlich, die soziale Problemlösungskapazität durch Rollenzuweisung nach Leistungskriterien zu aktivieren. Andererseits bedeutet der uneingeschränkte Übergang zum Leistungssystem das Ende der herrschenden Klasse; denn ihre Macht- und Reichtumsprivilegien würden in einem totalen Leistungssystem abgeschafft und die zugrundeliegenden Rollen in einem allgemeinen Wettbewerb neu vergeben. Ein Kompromiss im Interesse der Herrschenden Klasse liegt in dem *eingeschränkten* Übergang zum Leistungssystem:

*8.1. KLASSENDOMINANZHYPOTHESE. Eine herrschende Klasse kann in einer problematischen Situation den Übergang zum Leistungssystem für ihre eigenen Mitglieder monopolisieren (a in Abb. 8) und die beherrschte Klasse vom Leistungssystem ausschließen (β in Abb. 9).*

Abbildung 8: Klassendominanzhypothese

	P	UP
L	a	b
NL	c	d

In diesem Falle wird der Leistungswettbewerb auf die Mitglieder der herrschenden Klasse beschränkt. Die Vorgänge während der industriellen Revolution in England und später in vielen anderen Ländern werden wahrscheinlich zu einem größeren Teil durch Hypothese 8.1. als durch Hypothese 2.1. erklärt: die Gesellschaft der industriellen Revolution stellte keine totale, sondern eher eine partielle, nämlich klassenspezifische, Leistungsgesellschaft dar.

Die in Hypothese 8.1. dargestellte Klassendominanz kann sich dahingehend abwandeln, dass sowohl die herrschende als auch die beherrschte Klasse eingeschränkte Leistungssysteme darstellen: die herrschende Klasse monopolisiert den Leistungswettbewerb um bestimmte »gehobene« Rollen mit besonders hohen Belohnungen, bleibt dabei herrschende Klasse mit einer internen, nach Leistungskriterien differenzierten Struktur und überlässt der beherrschten Klasse den Leistungswettbewerb um jene Rollen und Belohnungen, die die Privilegien der herrschenden Klasse unangetastet lassen:

*8.2. KLASSENDIFFERENZHYPOTHESE. Eine herrschende Klasse kann in problematischer Lage den Leistungswettbewerb klassenspezifisch differenzieren.*

Auf die Dauer schließt dies die Möglichkeit klassenkämpferischer Auseinandersetzungen allerdings nicht aus, auch wenn ihre Wahrscheinlichkeit im Rahmen der in Hypothese 8.2. beschriebenen Situation eingeschränkt ist. Daneben gibt es eine Reihe anderer Mechanismen und Faktoren, die die Wahrscheinlichkeit einer revolutionären Veränderung vermindern:

*8.3. FALSCHES BEWUSSTSEINSHYPOTHESE. Durch steigenden materiellen Wohlstand, durch symbolhaften Leistungsaufstieg weniger (»tokenism«) und durch eine Leistungsideologie kann ein falsches Bewusstsein von der Realität des Schichtungssystems erzeugt und somit die Wahrscheinlichkeit eines Klassenkampfes und einer revolutionären Veränderung vermindert werden.*

Diese Wahrscheinlichkeit ist besonders groß, wenn diese drei Mechanismen zusammen auftreten: Die Leistungsideologie vermittelt den Glauben an einen uneingeschränkten Leistungsaufstieg als höchsten

Wert sowie als Realität; steigender Wohlstand im Zusammenhang mit einer allgemeinen Wirtschaftsexpansion erzeugen eine generelle Bereitschaft, die Aussagen der Leistungsideologie unkritisch zu übernehmen; und der symbolhafte Leistungsaufstieg einiger weniger überzeugt etwaige Zweifler von der »Wahrheit« der Leistungsideologie. Welche Auswirkungen eine Diskrepanz zwischen Leistungsideologie und Leistungsrealität - der sogenannte Leistungskonflikt - für den einzelnen sowie für die Gesellschaft hat, habe ich an anderer Stelle dargestellt<sup>28</sup>.

Eine weitere Maßnahme der herrschenden Schicht zur Absicherung der eigenen Macht kann hier nur am Rande erwähnt werden: die Manipulation zwar nicht der Problemlage, aber doch der *Problemdefinition* und ihrer Propagierung im klassenspezifischen Interesse, ferner die Manipulation von *Problemlösungen* im Klasseninteresse.

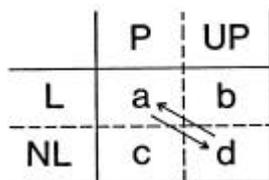
### X. Demokratie und Gleichheit

Die dem Modell inhärente Tendenz zur Entstehung von Macht- und Reichtumsprivilegien, zu ihrer Verfestigung in Klasseninteressen und zur Klassenkontrolle über das Schichtungssystem stellt sowohl das Modell als auch die gesellschaftliche Realität vor ein Dilemma: wie kann man einerseits die ungehinderte, von der Problemlage gesteuerte Abfolge von Leistungs- und Nichtleistungssystem gewährleisten, andererseits die in diesem Zyklus entstehende Tendenz zu seiner Unterbrechung vermeiden?

Der Ansatz zur Lösung des Dilemmas ergibt sich aus den Hypothesen 6.1. und 6.2. in Verbindung mit Hypothese 5.2. in Hypothese 5.2. - und später in abgewandelter Form in Hypothese 7.1. - wurde darauf hingewiesen, dass soziale Kontrollen zur Aufrechterhaltung eines bestimmten Systems der Rollenzuweisung eingesetzt werden können. Diese Kontrollen setzen bei den Belohnungen an. Wenn *Macht* den Hebel zur Kontrolle über das System der Rollenzuweisung darstellt und durch Konzentration in den Händen einer bestimmten Gruppe von Rolleninhabern als Klasse eine Unterbrechung des Zyklus im Interesse dieser Gruppe oder Klasse ermöglicht, so muss eine Lösung des Dilemmas bei der *Macht* ansetzen. Die Lösung besteht in der Demokratisierung der Macht (nicht im Sinne einer repräsentativen, sondern partizipativen Demokratie); d.h. Macht stellt nicht mehr länger eine Belohnung für bestimmte Rolleninhaber dar, sondern wird formal gleichmäßig an alle Rolleninhaber übertragen.

*9.1. DEMOKRATISIERUNGSHYPOTHESE. Demokratisierung der Macht verhindert eine monopolistische Kontrolle über das Schichtungssystem und bewahrt die Flexibilität, je nach Problemlage zwischen Leistungs- und Nichtleistungssystem zu variieren, bzw. je nach Problemanteil an einer Situation Leistungs- und Nichtleistungskomponenten zu kombinieren.*

Abbildung 9: Demokratisierungshypothese



Diese Demokratisierung der Macht schließt keineswegs die Möglichkeit der Übertragung funktionaler Autorität<sup>29</sup> an bestimmte Rolleninhaber aus. Demokratisierung der Macht bedeutet, dass die Gewalt, funktionale Autorität an bestimmte Rollenträger zu übertragen oder eine solche Übertragung einzuschränken oder aufzuheben, in Händen sämtlicher Rollenträger verbleibt. Durch besondere, von sämtlichen Rollenträgern gebildete und diesen direkt verantwortliche demokratische Organe wird die Übertragung und Ausübung funktionaler Autorität ständig kontrolliert.

Damit ist nun auch eine begriffliche Unterscheidung zwischen *Macht als Rollenkomponente* und *Macht als Rollenbelohnung* möglich, die bisher nur am Rande aufgetaucht ist: funktionale Autorität,

die technisch bedingte und so begrenzte Befehlsgewalt eines Rolleninhabers, stellt Macht als Rollenkomponente, als notwendiger Bestandteil bestimmter oder als Aspekt aller Rollen dar. Alle darüber hinausgehende Macht - eine Residualkategorie also - stellt Macht als Rollenbelohnung dar.

Ob die Demokratisierung der Macht in der Realität nun automatisch und sofort alle Probleme löst, sei dahingestellt. Im Rahmen des *Modells* stellt die Demokratisierung der Macht zweifellos eine Lösung dar. In der *Realität*, die ja mit der idealen Welt der Modelle nie identisch ist, kann Demokratisierung der Macht nur als ständiges Bemühen, ein ewiger Kampf gegen Machtappropriation, Privilegien und Klassenmonopole verstanden werden.

Als politische Idee ist die Hypothese von der Demokratisierung der Macht nicht neu; alle sogenannten demokratischen Gesellschaften bekennen sich in irgendeiner Weise dazu. Relativ neu ist ihre Ausdehnung auf alle, insbesondere wirtschaftliche und sonstige organisatorische Bereiche der Gesellschaft. Industrielle Demokratie, organisatorische Demokratie usw. sind noch vielfach unbekannte Begriffe. Dennoch gibt es in der Realität bereits einige Ansätze zur Verwirklichung der Vorstellung von einer *allgemeinen*, also nicht nur staatlich-politischen Demokratisierung der Macht. Zu erwähnen sind bescheidene Ansätze wie die in einigen Betrieben praktizierte Übertragung der Entscheidungsbefugnis an Gruppen statt Einzelne<sup>30</sup>; die etwas weiterreichende genossenschaftliche Demokratisierung, wie sie in unterschiedlicher Weise in einer enormen Vielfalt

von Genossenschaften sowohl in vorindustriellen<sup>31</sup> als auch in den weitaus meisten industriellen Gesellschaften praktiziert wird; die Rotation nicht nur der Macht, sondern der meisten Arbeitsrollen, wie sie im israelischen Kibbuz vorliegt<sup>32</sup>; und letztlich das Selbstverwaltungssystem (*»self-managing society«*), wie es sich in den letzten 25 Jahren in Jugoslawien entwickelt hat: zunächst als auf die Produktion beschränkte »industrielle Demokratie«, danach als auf alle Organisationen und Gemeinden ausgedehnte organisatorische Demokratie, und vielleicht in der Zukunft, die mit der neuen Verfassung von 1974 bereits begonnen hat, als totale, d.h. organisatorische und politische Demokratie<sup>33</sup>.

Die Demokratisierungshypothese setzt bei jenem Hebel an, von dem aus der Zyklus effektiv unterbrochen werden kann: der Macht. Von allen möglichen Maßnahmen zur Sicherung des störungsfreien Ablaufs des Zyklus ist daher die Gleichverteilung der Macht die wichtigste. Angesichts der Debatte um die Mitbestimmung ist sie gleichzeitig diejenige Maßnahme, die der Möglichkeit einer Realisierung in unserer eigenen Gesellschaft vielleicht am nächsten kommt.

Sehr viel weitreichender wäre die Gleichverteilung *aller* Belohnungen, also nicht nur der Macht, sondern auch des Einkommens und Reichtums und des Prestiges.

*9.2. GLEICHVERTEILUNGSHYPOTHESE. Gleichverteilung sämtlicher - materiellen und immateriellen - Belohnungen verhindert die Entstehung des Interesses an einer monopolistischen Kontrolle des Schichtungssystems und garantiert somit die Flexibilität, je nach Problemlage zwischen Leistungs- und Nichtleistungssystem zu variieren.*

Diese totale Gleichheit wäre zwar nach Hypothese 6.1. eine bessere Garantie für den ununterbrochenen Ablauf des Zyklus; aber bisher sind fast alle Versuche zu ihrer Einführung gescheitert, und ein Programm zu ihrer Einführung dürfte praktisch überall auf größten Widerstand stoßen. Trotz ihres Festhaltens am Ideal der Gleichverteilung materieller Belohnungen ist es Ländern wie der Sowjetunion, China und Jugoslawien, um nur einige zu nennen, bisher nicht gelungen, diese Gleichverteilung auch nur annähernd herbeizuführen, von der Gleichverteilung des Prestiges als immaterieller Belohnung ganz zu schweigen. Die Möglichkeit der Gleichverteilung aller Belohnungen, so wie sie im israelischen Kibbuz angestrebt und teilweise realisiert ist, dürfte einer nicht absehbaren Zukunft vorbehalten sein, in der jede Art von Knappheit aus dem wirtschaftlichen Dasein und dem Bewusstsein soweit eliminiert ist, dass ein Interesse an Privilegien und ihrer Konsolidierung weitgehend irrational wäre.

Dennoch sollte diese Hypothese nicht als völlig utopisch abgetan werden. Totale Gleichverteilung mag zwar utopisch sein; aber relative, bzw. zunehmende Gleichverteilung ist konkret nicht nur möglich, sondern in vielen Gesellschaften Gegenstand der -politischen Diskussion, wenn nicht sogar

Bestandteil sozialpolitischer Maßnahmen. Hypothese 9.2. weist hin auf die Relevanz solcher Maßnahmen über ihren rein humanitären Zweck hinaus.

Gleichzeitig nimmt die Möglichkeit der Dissoziierung von Rollen und Belohnungen dem Gespenst der totalen Leistungsgesellschaft wie der totalen Nichtleistungsgesellschaft seinen Schrecken. Weder die Vorstellung von der totalen Leistungsgesellschaft, des Leistungskampfes aller gegen alle und der daraus entstehenden Leistungshierarchie, noch die Vorstellung von der totalen Nichtleistungsgesellschaft, in der im Extremfalle( alle Rollen und Belohnungen erblich sind dürfte uns sonderlich anziehend erscheinen. Wie sieht aber dann der Zyklus von Leistungsgesellschaft zu Nichtleistungsgesellschaft zu Leistungsgesellschaft usw. unter Bedingungen der Dissoziierung von Rollen und Belohnungen aus? In der problematischen Lage werden Rollen nach Kriterien der Tüchtigkeit und Eignung (»Leistung«) zugewiesen, wobei die Zuweisung ungleicher Belohnungen unter demokratischer Kontrolle bleibt<sup>34</sup>. In der unproblematischen Phase sind Leistungskriterien irrelevant, d. h. insbesondere, dass die Gesellschaft relativ freie Hand in der Auswahl der für die Rollenzuweisung herangezogenen Kriterien hat. Nicht nur Nichtleistungskriterien wie Alter wären hier als Beispiel zu nennen, sondern auch die Rotation von Rollen, natürlich nicht in der Form einer totalen Zwangsrotation. Wichtig ist in dieser Phase nur, dass die Rollenallokation so vor sich geht, dass die standardisierten Produktionsabläufe, die routinisierten Entscheidungsprozesse und die Berechenbarkeit organisatorischer Vorgänge nicht gestört werden. Für industrielle Gesellschaften ergibt sich in dieser Phase ein starkes Anwachsen der Freizeit, in der das kreative Potential der Einzelnen außerhalb der engen Arbeitssphäre aktiviert werden kann.

In bezug auf die Zuweisung von Arbeitsrollen hat die zunehmende Dissoziierung von Rollen und Belohnungen noch eine weitere Bedeutung. Solange Rollen und Belohnungen eine Einheit bilden, werden bestimmte Tätigkeiten nicht um ihrer selbst willen oder wegen der persönlichen Eignung für diese Tätigkeiten angestrebt, sondern um der Belohnungen willen. Der sogenannte Leistungskampf ist meist gar kein Leistungskampf, sondern eine Erfolgsschlacht. Mit der zunehmenden Dissoziierung von Rollen und Belohnungen würde das morbide Interesse an Einkommen und Ansehen aufhören und sich die Möglichkeit der Freude an der Arbeit, an der Tätigkeit als solcher eröffnen. Leistungs- und Nichtleistungsgesellschaft würden dann mehr und mehr zu rein analytischen Kategorien, deren gesellschaftliche Relevanz, die sich vorher aus der Beziehung zum Verteilungssystem ergeben hatte, *aufgehoben* wäre.

#### Anmerkungen

1 *Talcott Parsons*, *The Social System*, New York 1951, S.181 f.; ders., *Societies. Evolutionary and Comparative Perspectives*, Englewood Cliffs 1966, S.22; *Marion J. Levy, Jr.*, *Modernization and the Structure of Societies*, Princeton 1966, S.153, 5. 171; *Wilbert E. Moore*, *Social Change*, Englewood Cliffs 1963, 5 93-96.

2 *Ralph Dahrendorf*, *Industrielle Fertigkeiten und soziale Schichtung*, in: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 8 (1956), S.540.

3 *Ralph Linton*, *The Study of Man*, New York 1946, S.129 f. Meine Übersetzung.

4 *Georg Simmel*, *Soziologie*, Leipzig 1908, S.516.

5 *Hans Dieter Seibel*, *Leistung in vorindustriellen Gesellschaften*, in: *Afrika Spectrum* 3

(1972), S.6. vgl. *ders.*, *The Dynamics of Achievement. A Radical Perspective*, Indianapolis

1974, S.6-8; *ders.*, *Gesellschaft im Leistungskonflikt*, Düsseldorf 1973, S.148 f. Für eine Diskussion der verschiedenen Definitionen von Leistung 5. ebd., S.11-14; *Michael Széplábi*, *Leistungsgesellschaft in der Diskussion*, in: *Zeitschrift für Soziologie* 3 (1974).

6 *Hans Dieter Seibel*, *Achievement and Modernization*, 5. 93-115, in: *Dieter Oberndoerfer*

(Hrsg.), *Africana Collecta II*, Düsseldorf 1971; *ders.*, *Leistung in vorindustriellen Gesellschaften*, a. a. 0.; *ders.*, *Systems of Status Allocation and Receptivity to Modernization*, in:

*Ukandi G. Damachi und Hans Dieter Seibel* (Hrsg.), *Social Change and Economic Development in Nigeria*, New York 1973; *ders.*, *The Dynamics of Achievement*, a. a. O.

7 *Ders.*, *The Dynamics of Achievement*, a. a. O.

8 *Ders.*, *Gesellschaft im Leistungskonflikt*, a. a. O., S.151.

9 *Linton*, a. a. O., S.129 f.

10 *Max Weber*, *Wirtschaft und Gesellschaft*, Tübingen 1956, S.141, S.662, S.667.

11 *Melvin Tumin*, *Social Stratification. The Forms and Functions of Inequality*, Englewood Cliffs 1967.

12 *Hans Dieter Seibel*, *Folgen des Leistungskonflikts in der bürgerlichen Gesellschaft*, in: *Das Argument* 15 (1973).

13 Soziale und sozialpolitische Probleme klammere ich hier absichtlich aus, aus Gründen, die später ersichtlich werden (s. Hypothesen 6. bis 8.).

14 *Karl Mannheim*, *Wissenssoziologie*, Berlin 1964, S.642.

- 15 Vgl. *Max Weber*, a. a.O., S.141, S.662: Bürokratie als Alltagsheerrschaft.
- 16 *Mannheim*, a. a. O., S.651.
- 17 *Seibel*, Gesellschaft im Leistungskonflikt, a. a. 0., S.153.
- 18 Siehe *James D. Thompson*, Organizations in Action, New York 1967. Vgl. *Werner Müller*, Die Relativierung des bürokratischen Modells und die situative Organisation, in: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 25 (1973), S.738.
- 19 *Seibel*, Leistung in vorindustriellen Gesellschaften, a. a. 0.
- 20 *Weber*, a. a. 0., S.679.
- 21 Vgl. *Ogburns* «cultural lag»-Theorie. *William F. Ogburn* (Hrsg.), On Culture and Social Change, Chicago 1964.
- 22 *Seibel*, Systems of Status Allocation and Receptivity to Modernization, a. a. O. Vgl. *Robert A. LeVine*, Dreams and Deeds. Achievement Motivation in Nigeria, Chicago 1966.
- 23 Im zweiten Falle kann man allerdings nur in einem eingeschränkten Sinne vom (strukturellen!) Untergang der Gesellschaft sprechen.
- 24 *Seibel*, Leistung in vorindustriellen Gesellschaften, a. a. O. Vgl. *Günter Schröder* und *Hans Dieter Seibel*, Ethnographic Survey of Southeastern Liberia: The Kran and the Sapu, Newark, Delaware (Liberian Studies Association in America, University of Delaware).
- 25 Ebd.; *ders.*, The Dynamics of Achievement, a. a. 0.
- 26 Für Einzelheiten siehe *Christian Sigrist*, Regulierte Anarchie. Untersuchungen zum Fehlen und zur Entstehung politischer Herrschaft in segmentären Gesellschaften Afrikas, Olten und Freiburg 1967.
- 27 *Ernest Mandel*, Marxistische Wirtschaftstheorie, Frankfurt 1970.
- 28 *Seibel*, Gesellschaft im Leistungskonflikt, a. a. 0.
- 29 *Heinz Hartmann*, Funktionale Autorität. Systematische Abhandlung zu einem soziologischen Begriff, Stuttgart 1964.
- 30 Vgl. *Rensis Likert*, New Patterns of Management, New York 1961; *ders.*, Human Organization. Its Management and Value, New York 1967; *James C. Abegglen*, Kontinuität und Wandel in der japanischen Industrie, in: *Peter Heintz* (Hrsg.), Soziologie der Entwicklungsländer, Köln 1962; *R. P. Dore* (Hrsg.), Aspects of Social Change in Modern Japan, Princeton 1967; *Michael Yoshino*, Japan's Managerial System. Tradition and Innovation, in: *Stanley M. Davis* (Hrsg.), Comparative Management. Organizational and Cultural Perspectives, Englewood Cliffs 1971.
- 31 *Hans Dieter Seibel* und *Andreas Massing*, Traditional Organizations and Economic Development, New York 1974.
- 32 *Melford E. Spiro*, Kibbutz. Venture in Utopia, New York 1970, zuerst 1956.
- 33 *Hans Dieter Seibel*, Seif-Management as a Model of Development: The Yugoslav Case, in: *SSIP Bulletin* 40 (1974).
- 34 Als Beispiel hierzu siehe die Lohnfestlegung und Gewinnverteilung unter demokratischer Kontrolle in Jugoslawien: ebd.