

Bürokratie und Charisma

Systemrationalität und Systemwandel bei Max Weber*

Von

Hans Dieter Seibel

Max Webers organisationssoziologische Überlegungen fallen weitgehend in seine Herrschaftssoziologie. Aber nur bei einem seiner drei Herrschaftstypen, der „legalen Herrschaft mit bürokratischem Verwaltungsstab“, erörtert er seine organisationssoziologische Relevanz. Bei der traditionellen und insbesondere der charismatischen Herrschaft bleibt diese Dimension unberücksichtigt - sehr zum Schaden der Theoriebildung.

Im folgenden möchte ich aus Max Webers Herrschaftssoziologie eine dynamische Organisationssoziologie erarbeiten. Dabei gehe ich zunächst von seiner Darstellung der bürokratischen Herrschaft aus und zeige ihre inneren Widersprüche auf. Danach gebe ich einen kurzen Abriss des Typs der charismatischen Herrschaft und des Prozesses seiner Veralltäglicung und arbeite anschließend die von Max Weber praktisch unberücksichtigte organisationssoziologische Dimension der charismatischen Herrschaft aus. Dabei ergeben sich die Ansätze zu einer dynamischen Organisationssoziologie, in deren Rahmen bürokratische und charismatische Herrschaft in einen systematischen Bezug gebracht werden. Die von Max Weber unbeantwortete Schlussfrage nach den „Strukturprinzipien bürokratischer Organisation“, nämlich

„1. inwieweit sie ökonomischer Bedingtheit unterliegen oder etwa durch andere, z. B. rein politische, Umstände oder endlich durch eine in ihrer technischen Struktur selbst liegende ‚Eigengesetzlichkeit‘ für sie Entwicklungschancen geschaffen werden, und 2. ob und welche spezifischen ökonomischen Wirkungen sie ihrerseits etwa entfalten“¹,

wird dabei zur neuen Ausgangsfrage. Im Anschluss daran wird ein Modell entwickelt, das die Widersprüche und Ungereimtheiten in Max Webers Überlegungen auflöst und der Widersprüchlichkeit selbst einen bestimmten, von dem Modell abgeleiteten historischen Platz zuweist.

1. Systemrationalität und –irrationalität

1.1. Systemrationalität: Grundlagen bürokratischer Herrschaft

Jede „Herrschaft ist im *Alltag* primär: *Verwaltung*.“² Nicht nur die legale Herrschaft und die Bürokratie als ihr technisch reinster Typ³, sondern auch die traditionale und die charismatische Herrschaft werden vermittels eines Verwaltungsstabes ausgeübt. Von allen drei Herrschaftstypen wird die bürokratische aber als die effizienteste dargestellt, und zwar nicht nur in der öffentlichen Verwaltung:

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

¹ Weber, M., *Wirtschaft und Gesellschaft*, Tübingen 1956, S. 586.

² Ebd. S. 128.

³ Ebd. S. 552

dies gilt ebenso für „das Herrschaftsverhältnis im privaten kapitalistischen Betrieb.“⁴ In dieser Effizienz, ihrer leistungsmäßigen Überlegenheit, sieht Max Weber die besondere Bedeutung der Bürokratie:

„Die rein bürokratische, also: die bürokratisch-monokratische aktenmäßige Verwaltung ist nach allen Erfahrungen die an Präzision, Stetigkeit, Disziplin, Straffheit und Verlässlichkeit, also: Berechenbarkeit für den Herrn wie für die Interessenten, Intensität und Extensität der Leistung, formal universeller Anwendbarkeit auf alle Aufgaben, rein technisch zum Höchstmaß der Leistung vervollkommenbare, in all diesen Bedeutungen: formal *rationalste*, Form der Herrschaftsausübung ... alle *kontinuierliche Arbeit* (erfolgt) durch *Beamte* in *Bureaus* . . . Unser gesamtes Alltagsleben ist in diesen Rahmen eingespannt.“⁵

Dabei wird wiederum betont, dass es nicht nur der staatliche Apparat ist, der durch bürokratische Struktur effizient wird:

„Die ganz großen modernen kapitalistischen Unternehmungen sind selbst normalerweise unerreichte Muster straffer bürokratischer Organisation. Ihr Geschäftsverkehr ruht durchgehends auf zunehmender Präzision, Stetigkeit und vor allem Schleunigkeit der Operationen.“⁶

Die soziologische Bedeutung dieser Aussage ist keineswegs zu unterschätzen, stellt sie doch den Versuch dar, die produktionsmäßige Überlegenheit unseres industriellen Systems soziologisch, d.h. aus der sozialen Struktur der betrieblichen Organisation, und nicht rein technologisch, d.h. aus der Verwendung von Maschinen, zu erklären. Auf einige sozialstrukturelle Elemente, die für die Erklärung betrieblicher Effizienz von Bedeutung sind, weist Max Weber in diesem Zusammenhang hin:

„Vor allem aber bietet die Bürokratisierung das Optimum an Möglichkeit für die Durchführung des Prinzips der Arbeitszerlegung in der Verwaltung nach rein sachlichen Gesichtspunkten, unter Verteilung der einzelnen Arbeiten auf spezialistisch abgerichtete und in fortwährender Übung immer weiter sich einschulende Funktionäre. ‚Sachliche‘ Erledigung bedeutet in diesem Fall in erster Linie Erledigung ‚ohne Ansehen der Person, nach *berechenbaren Regeln* ... Die Eigenart der modernen Kultur, speziell ihres technisch-ökonomischen Unterbaues aber, verlangt gerade diese ‚Berechenbarkeit‘ des Erfolges.“⁷

Der sozialstrukturell begründeten Präzision, Stetigkeit, usw. der Bürokratie entspricht sozialpsychologisch eine eiserne „rationale Disziplin“:

„Dass dagegen die ‚militärische Disziplin‘ . . . das ideale Muster für den modernen kapitalistischen Werkstattbetrieb ist, bedarf nicht des besonderen Nachweises. Die Betriebsdisziplin ruht, im Gegensatz zur (antiken - HDS) Plantage, hier völlig auf rationaler Basis . . . Die höchsten Triumpfe feiert die darauf aufgebaute rationale Abrichtung und Einübung von Arbeitsleistungen bekanntlich in dem amerikanischen System des ‚scientific management‘, welches darin die letzten Konsequenzen der Mechanisierung und Disziplinierung des Betriebs zieht. Hier wird der psychophysische Apparat des Menschen völlig den Anforderungen, welche die Außenwelt, das Werkzeug, die Maschine, kurz die Funktion an ihn stellt, angepasst, seines, durch den eigenen organischen Zusammenhang gegebenen, Rhythmus entkleidet und unter planvolle Zerlegung in Funktionen einzelner Muskeln und Schaffung einer optimalen Kräfteökonomie den Bedingungen der Arbeit entsprechend neu rhythmisiert. Dieser gesamte Rationalisierungsprozess geht hier wie überall, vor allem auch im

⁴ Ebd. S. 552.

⁵ Ebd. S. 128; vgl. S. 569f.

⁶ Ebd. S. 570.

⁷ Ebd. S. 570f.

staatlichen bürokratischen Apparat, mit der Zentralisation der sachlichen Betriebsmittel in der Verfügungsgewalt des Herrn parallel."⁸

Sozialstrukturell ist dies wiederum in einer straffen Hierarchie des Befehlens und Gehorchens reflektiert, wobei sich die weitaus meisten Mitglieder der Bürokratie in der Doppelrolle sowohl des Befehlens als auch des Gehorchens befinden.

Seine These von der Effizienz bürokratischer Organisation entwickelt Weber zu einer Theorie der Modernisierung, insbesondere der Entwicklung des Kapitalismus:

„Der entscheidende Grund für das Vordringen der bürokratischen Organisation war von jeher ihre rein *technische* Überlegenheit über jede andere Form.“⁹

„Die ganze Entwicklungsgeschichte des modernen Staates insbesondere ist identisch mit der Geschichte des modernen Beamtentums und bürokratischen Betriebes..., ebenso wie die ganze Entwicklung des modernen Hochkapitalismus identisch ist mit zunehmender Bürokratisierung der Wirtschaftsbetriebe. Der Anteil der bürokratischen Herrschaftsformen steigt überall.“¹⁰

Und das Ergebnis:

„Die ‚Akten‘ einerseits und andererseits die Beamtendisziplin, d.h. Eingestelltheit der Beamten auf präzisen Gehorsam innerhalb ihrer *gewohnten* Tätigkeit werden damit im öffentlichen wie privaten Betrieb zunehmend die Grundlage aller Ordnung.“¹¹

Unter der Hand nimmt Weber dabei Orwells 1984-er Gesellschafts- und Menschenbild vorweg:

„Ihre spezifische, dem Kapitalismus willkommene, Eigenart entwickelt sie (die Bürokratie - HDS) um so vollkommener, je mehr sie sich ‚entmenschlicht‘, je vollkommener, heißt das hier, ihr die spezifische Eigenschaft, welche ihr als Tugend nachgerühmt wird, die Ausschaltung von Liebe, Hass und allen rein persönlichen, überhaupt aller irrationalen, dem Kalkül sich entziehenden, Empfindungselementen aus der Erledigung der Amtsgeschäfte gelingt.“¹²

Bei seinem Glauben an die Wertfreiheit der Wissenschaft lässt er die Frage wohl absichtlich unerörtert, ob dies die unvermeidliche ‚Schattenseite‘ der andernorts so hoch gepriesenen Bürokratie sein soll.

Ungeklärt blieb bisher, *wie* die Präzision, Stetigkeit, Schnelligkeit, Verlässlichkeit und Berechenbarkeit der bürokratischen Organisation zustande kommen. Weber zählt folgende Merkmale der Bürokratie auf, die von erklärender Bedeutung sind: (a) Die Festlegung von Kompetenzen, definiert als „feste Verteilung der für die Zwecke des bürokratisch beherrschten Gebildes erforderlichen, regelmäßigen Tätigkeiten als amtlicher Pflichten“¹³; (b) eine Amtshierarchie, d.h. „ein fest geordnetes System von Über- und Unterordnung“, „bei voller Entwicklung ... *monokratisch* geordnet“; (c) Amtsführung durch Schriftstücke; (d) Fachschulung als Voraussetzung der Amtstätigkeit; (e) Vollbeschäftigung, die „die gesamte Arbeitskraft des Beamten in Anspruch“ nimmt; (f) Routinisierung („Die Amtsführung der Beamten erfolgt nach generellen, mehr oder minder festen und mehr oder minder erschöpfenden, erlernbaren Regeln.“¹⁴

Für den Beamten als Person hat die Bürokratisierung bestimmte Folgen: (a) Das Amt ist „Beruf“; (b) der Beamte gelangt in den Genuss „sozialer Schätzung“; (c) er wird ernannt; (d) er ist unkündbar;

⁸ Ebd. S. 695; vgl. S. 690.

⁹ Ebd. S. 569.

¹⁰ Ebd. S. 552.

¹¹ Ebd. S. 578.

¹² Ebd. S. 571.

¹³ Ebd. S. 559.

¹⁴ Ebd. S. 559f.

(e) er bezieht ein festes Gehalt und im Ruhestand eine Pension; (f) die Beförderung erfolgt im Rahmen einer Laufbahn, der Karriere.¹⁵

Nur eines der von Max Weber aufgeführten Merkmale erklärt allerdings den „spezifisch rationalen Grundcharakter“ der Bürokratie:

„Die bürokratische Verwaltung bedeutet: Herrschaft kraft *Wissen*: dies ist ihr spezifisch rationaler Grundcharakter. Über die durch das Fachwissen bedingte gewaltige Machtstellung hinaus hat die Bürokratie (oder der Herr, der sich ihrer bedient), die Tendenz, ihre Macht noch weiter zu steigern durch das *Dienstwissen*: die durch Dienstverkehr erworbenen oder ‚aktenkundigen‘ Tatsachenkenntnisse.“¹⁶

„Herrschaft kraft Wissen“ ist identisch mit einer besonderen Art der Rollenzuweisung, nämlich nach Kriterien der fachlichen Qualifikation, die die Bürokratie von anderen Arten der Herrschaftsorganisation unterscheidet und ihre Effizienz erklärt:

„Die Gesamtheit des Verwaltungsstabes besteht im reinsten Typus aus *Einzelbeamten* ... ‚welche ... auf Grund freier Auslese nach ... *Fachqualifikation* - im rationalsten Fall: durch Prüfung ermittelte, durch Diplom beglaubigte Fachqualifikation - *angestellt*. . . sind.“¹⁷

„Das Ausmaß der Fachqualifikation ist in der Bürokratie in stetem Wachsen. Auch der Partei- und Gewerkschaftsbeamte bedarf des fachmäßigen (empirisch erworbenen) Wissens.“¹⁸

Dies setzt Weber irrtümlicherweise mit einer Auswahl der Qualifiziertesten gleich:

„Die bürokratische Herrschaft bedeutet sozial im allgemeinen . . die Tendenz zur (ständischen - HDS) *Nivellierung* im Interesse der universellen Rekrutierbarkeit aus den *fachlich* Qualifiziertesten.“¹⁹

Eine Alternative gibt es nach Weber nicht:

„Man hat nur die Wahl zwischen ‚Bürokratisierung‘ und ‚Dilettantisierung‘ der Verwaltung, und das große Mittel der Überlegenheit der bürokratischen Verwaltung ist: *Fachwissen*, dessen völlige Unentbehrlichkeit durch die moderne Technik und Ökonomik der Güterbeschaffung bedingt wird, höchst einerlei ob diese kapitalistisch oder . . . sozialistisch organisiert ist.“²⁰

Zusammenfassung. Bürokratie wird von Max Weber als reinster, sich unentrinnbar ausbreitender Typ der legalen Herrschaft dargestellt, deren produktionsmäßige und organisatorische Überlegenheit sich in der öffentlichen Verwaltung, im kapitalistischen Betrieb ebenso wie in einer sozialistischen Gesellschaftsordnung in größter Präzision, Stetigkeit und Verlässlichkeit äußert und auf ein System der Abgrenzung von Kompetenzen im Rahmen einer Rollenhierarchie, der Rollenzuweisung nach fachlicher Qualifikation und der Rollenausübung „kraft Wissen“ unter strenger Disziplin zurückzuführen ist.

1.2. System Irrationalität: Widersprüche im System

Webers Bürokratiediskussion weist eine Reihe von Widersprüchen und Ungereimtheiten auf. Ein Kernproblem ergibt sich aus der von ihm ausführlich beschriebenen, keineswegs aber erklärten, ja

¹⁵ Ebd. S. 561-564.

¹⁶ Ebd. S. 129.

¹⁷ Ebd. S. 126f.

¹⁸ Ebd. S. 127.

¹⁹ Ebd. S. 129.

²⁰ Ebd. S. 128.

nicht einmal als problematisch erkannten Stellung des Leiters eines bürokratischen Apparates, der von den Regeln der Bürokratie ausgenommen ist:

„Aber keine Herrschaft ist *nur* bürokratisch, d.h. nur durch kontraktlich engagierte und ernannte Beamte geführt. Das ist gar nicht möglich.“²¹

Am schärfsten ist der Widerspruch zwischen dem Postulat der Rollenzuweisung nach (möglichst durch Diplom beglaubigter!) Fachqualifikation und der organisatorischen Realität im kapitalistischen Industriebetrieb:

Beamte(r) nur im *formalen*, nicht im *materialen* Sinne (ist) . . . der ‚Generaldirektor‘ eines großen Privataktienbetriebs. Vollends der kapitalistische Unternehmer ist ebenso appropriiert wie der ‚Monarch‘. Die bürokratische Herrschaft hat also an der *Spitze* unvermeidlich ein mindestens nicht *rein* bürokratisches Element.“²²

Warum gerade der Leiter einer bürokratischen Organisation von den Grundregeln ausgenommen sein soll, ja diese Ausnahmestellung noch zu erhöhter Effizienz beitragen soll, bleibt unerörtert. Dabei darf man nicht übersehen, dass dieser Widerspruch im Rahmen einer Abhandlung über bürokratische *Herrschaft* auftritt. Es würde weniger überraschen, wenn die Regeln der bürokratischen Herrschaft (ihr „spezifisch rationaler Grundcharakter“) zwar auf den monokratischen Herrscher, nicht aber auf den Verwaltungsstab zutreffen würden, zumal ausführlich betont wird, dass die *Monokratie* die höchste Entwicklungsform bürokratischer Herrschaft darstellt. Dass bei seiner Behandlung des Gegenstandes Herrschaft ganz nebenbei zum diffusen Phänomen wird, dessen Ausübung *polykratisch* allen Organisationsmitgliedern zufällt, übersieht Weber.

Vollends paradox wird der Widerspruch, wenn Weber zunächst erklärt:

„Stets ist die Frage: *wer beherrscht* den bestehenden bürokratischen Apparat? Und stets ist seine Beherrschung dem Nicht-Fachmann nur begrenzt möglich:

der Fach-Geheimrat ist dem Nichtfachmann als Minister auf die Dauer meist überlegen in der Durchsetzung seines Willens. Der Bedarf nach stetiger, straffer, intensiver und *kalkulierbarer* Verwaltung . . . bedingt diese Schicksalhaftigkeit der Bürokratie als des Kerns *jeder* Massenverwaltung. Nur der . . . Kleinbetrieb könnte ihrer weitgehend entraten.“²³

und dann sozusagen im gleichen Atemzug das genaue Gegenteil behauptet:

„*Überlegen* ist der Bürokratie an Wissen: Fachwissen und Tatsachenkenntnis, innerhalb *seines* Interessenbereichs, regelmäßig *nur*: der private Erwerbsinteressent. Also: der kapitalistische Unternehmer. Er ist die *einzig* wirklich gegen die Unentrinnbarkeit der bürokratischen rationalen Wissens-Herrschaft (mindestens:

relativ) *immune* Instanz. Alle andern sind *in* Massenverbänden der bürokratischen Beherrschung unentrinnbar verfallen, genau wie der Herrschaft der sachlichen Präzisionsmaschine in der Massengüterbeschaffung.“²⁴

Welche Geheimmedizin macht den Unternehmer „immun“ gegen „die Unentrinnbarkeit der bürokratischen rationalen Wissens-Herrschaft“?

Konfus wird die Darstellung wenn Weber zunächst Unterschiede in der Tätigkeit von „Leitern“ und „Beamten“ verwischt, um dann wieder Unterschiede in der Art der Verantwortung aufzuführen:

²¹ Ebd. S. 552.

²² Ebd. S. 127.

²³ Ebd. S. 128f.

²⁴ Ebd. S.129; vgl. S. 582.

„Der Unterschied liegt nur zum Teil in der Art der erwarteten Leistung. Selbständigkeit des Entschlusses, organisatorische Fähigkeit kraft eigener Ideen wird im einzelnen massenhaft, sehr oft aber auch im großen von ‚Beamten‘ ebenso erwartet wie von ‚Leitern‘. Und gar die Vorstellung, dass der Beamte im subalternen Alltagswirken aufgehe, nur der Leiter die ‚interessanten‘, geistige Anforderungen stellenden Sonderleistungen zu vollbringen habe, ist abwegig und nur in einem Lande möglich, welches keinen Einblick in die Art der Führung seiner Geschäfte und die Leistungen seiner Beamtschaft hat. Der Unterschied liegt in der Art der *Verantwortung* des einen und des anderen, und von da aus bestimmt sich allerdings weitgehend auch die Art der Anforderungen, die an die Eigenart beider gestellt werden. Ein Beamter . . . , der einen nach seiner Ansicht verkehrten Befehl erhält, kann - und soll - Vorstellungen erheben. Beharrt die vorgesetzte Stelle bei ihrer Anweisung, so ist es nicht nur seine Pflicht, sondern seine Ehre, sie so auszuführen, als ob sie seiner eigensten Überzeugung entspräche, und dadurch zu zeigen, dass sein Amtspflichtgefühl über seiner Eigenwilligkeit steht . . . So will es der Geist des Amtes. Ein politischer Leiter, der so handeln würde, verdiente Verachtung . . . ‚Über den Parteien‘, das heißt in Wahrheit: außerhalb des Kampfes um eigene Macht, soll der Beamte stehen. Kampf um eigene Macht und die aus dieser Macht folgende Eigenverantwortung für seine Sache ist das Lebenselement des Politikers wie des Unternehmers.“²⁵

Desungeachtet sieht Max Weber aber selbst ein, dass Kreativität und Innovation der Bürokratie wesensfremd sind und dass dies mit der These von der geradezu absoluten Effizienz und Überlegenheit der Bürokratie schwerlich vereinbar ist:

„Eine dritte Frage, und zwar die wichtigste von allen, ergibt sich aus einer Betrachtung dessen, was die Bürokratie als solche *nicht* leistet. Leicht ist nämlich festzustellen, dass ihre Leistungsfähigkeit auf dem Gebiet des öffentlichen, staatlich-politischen Betriebes ganz ebenso wie innerhalb der Privatwirtschaft feste innere *Grenzen* hat. Der leitende Geist: der ‚Unternehmer‘ hier, der ‚Politiker‘ dort, ist etwas anderes als ein ‚Beamter‘. Nicht notwendig der Form, wohl aber der Sache nach . . . Wenn ein leitender Mann dem Geist seiner Leistung nach ein ‚Beamter‘ ist, sei es auch ein noch so tüchtiger: ein Mann also, der nach Reglement und Befehl pflichtgemäß und ehrenhaft seine Arbeit abzuleisten gewohnt ist, dann ist er weder an der Spitze eines Privatwirtschaftsbetriebes‘ noch an der Spitze eines Staates zu brauchen.“²⁶

Die Rollenzuweisung bei den Leitern einer bürokratischen Organisation findet also nach anderen als bürokratischen Regeln statt. Aber auch bei den übrigen Mitgliedern einer bürokratischen Organisation liegt ein Widerspruch im System der Rollenzuweisung vor: wie ist die Rollenzuweisung nach fachlicher Qualifikation mit dem Prinzip der Unkündbarkeit und der Einzwängung des einzelnen in eine feste Laufbahn‘ insbesondere auch dem Senioritätsprinzip vereinbar? Wenn Weber erklärt, dies schütze die Unabhängigkeit des Beamten, so kann man dies doch wohl nur als ideologisches Argument bezeichnen, das jeden status quo akzeptiert und durch scheintheoretische Fundierung zu stützen sucht. Und wenn er eine Laufbahn als „‚Aufrücken‘ je nach Amtsalter oder Leistung oder beiden, abhängig vom Urteil des Vorgesetzten“²⁷, beschreibt, so bringt er damit drei Kriterien der Rollenzuweisung zum Ausdruck: Dienstalter, Urteil des Vorgesetzten, und Leistung, von denen das letzte in der Realität wohl das unbedeutendste *ist*, nach Max Webers Ausführungen aber nicht nur das wichtigste, sondern das einzige sein *sollte*.

Bei der Rollenbelohnung, die Weber nur ganz *am* Rande interessiert, ist der Widerspruch noch eindeutiger: der Beamte erhält ein festes Gehalt, keinen Leistungslohn:

„Das Gehalt ist der lohnartigen Abmessung nach der Leistung im Prinzip entzogen, vielmehr ‚standesgemäß‘, d.h. nach der Art der Funktionen (dem ‚Rang‘) und daneben eventuell nach der Dauer der Dienstzeit bemessen.“²⁸

²⁵ Ebd. S. 844f.

²⁶ Ebd. S. 844.

²⁷ Ebd. S. 127.

²⁸ Ebd. S. 563.

Ein weiterer Widerspruch zeigt sich in den Folgen der Bürokratisierung für das Schichtungssystem. Einerseits wird erklärt, Bürokratisierung schaffe ständische Nivellierung; sie beseitige sowohl

„den *ständischen*, kraft Appropriation der Verwaltungsmittel und der Verwaltungsgewalt, Herrschenden“ als auch, „im Interesse der ‚Gleichheit‘, den kraft *Besitz* zu ‚ehrenamtlicher‘ oder ‚nebenamtlicher‘ Verwaltung befähigten Amtsinhaber“.²⁹

Andererseits sind mit der Bürokratisierung antidemokratische Tendenzen verbunden:

„Die bürokratische Herrschaft bedeutet sozial im allgemeinen: . . . die Tendenz zur *Plutokratisierung* im Interesse der möglichst lang ... dauernden *Facheinschulung*“.³⁰

„Es ist klar, dass die bürokratische Organisation eines sozialen, insbesondere eines politischen, Gebildes ihrerseits weitgehende wirtschaftliche Folgen haben kann und regelmäßig hat. Welche? . . . Sehr häufig ist eine krypto-plutokratische Machtverteilung das Ergebnis gewesen.“³¹

In engem Zusammenhang damit steht der Widerspruch zwischen nivellierender und privilegierender Wirkung der Ausbildung für bürokratische Organisationen, der gerade heute noch genauso aktuell ist wie vor einem halben Jahrhundert und von den Bildungspolitikern geflissentlich übersehen wird:

„Die ‚Demokratie‘ steht auch der Fachprüfung, wie allen Erscheinungen der von ihr selbst geförderten Bürokratisierung in zwiespältiger Stellungnahme gegenüber: einerseits bedeutet sie oder *scheint* sie doch zu bedeuten: ‚Auslese‘ der Qualifizierten aus allen sozialen Schichten an Stelle der Honoratiorenherrschaft. Andererseits fürchtet sie von der Prüfung und dem Bildungspatent eine privilegierte ‚Kaste‘ und kämpft dagegen an . . . Die Ausgestaltung der Universitäts-, technischen und Handelshochschuldiplome‘ der Ruf nach Schaffung von Bildungspatenten auf allen Gebieten überhaupt, dienen der Bildung einer privilegierten Schicht in Büro und Kontor ... Wenn wir auf allen Gebieten das Verlangen nach der Einführung von geregelten Bildungsgängen und Fachprüfungen laut werden hören, so ist selbstverständlich nicht ein plötzlich erwachender ‚Bildungsdrang‘, sondern das Streben nach Beschränkung des Angebotes für die Stellungen und deren Monopolisierung zugunsten der Besitzer von Bildungspatenten der Grund. Für diese Monopolisierung ist heute die ‚Prüfung‘ das universelle Mittel, deshalb ihr unaufhaltsames Vordringen. Und da der zum Erwerb des Bildungspatents erforderliche Bildungsgang erhebliche Kosten und Karenzzeiten verursacht, so bedeutet jenes Streben zugleich die Zurückdrängung der Begabung (des ‚Charisma‘) zugunsten des Besitzes, - denn die ‚geistigen‘ Kosten der Bildungspatente sind stets geringe und nehmen mit der Massenhaftigkeit nicht zu sondern ab (sic) ... Insofern also ist die Bürokratie, und zwar innerhalb der Kaufmannskontore wie im öffentlichen Dienst, ganz ebenso Trägerin einer spezifisch ‚ständischen‘ Entwicklung wie die ganz anders gearteten Amtsträger der Vergangenheit . . . diese ständischen Qualitäten (werden) in ihrer Art zur technischen Brauchbarkeit der Bürokratie für ihre spezifischen Aufgaben mit verwertet“.³²

Und welche Schlüsse sind aus folgenden, von Max Weber aufgeführten historischen Beispielen zu ziehen, die nicht in die Vorstellung von der allgemeinen Effizienz bürokratischer Organisation passen?

²⁹ Ebd. S. 129f.

³⁰ Ebd. S. 129.

³¹ Ebd. S. 579.

³² Ebd. S. 584-586.

„ . . . zwei der expansivsten politischen Gebilde: das Römerreich und das englische Weltreich, ruhten gerade in ihrer expansiven Periode nur zum kleinen Teil auf bürokratischer Grundlage.“³³

Auch die Vereinigten Staaten wiesen zu Beginn des Hochkapitalismus den „Charakter eines nicht, wenigstens im vollen technischen Sinn, bürokratischen Staatswesens“ auf, obwohl dies nach Weber „unvermeidlich auch formell allmählich der bürokratischen Struktur“³⁴ weicht. Aber es gibt auch entgegengesetzte Beispiele, nämlich für inneren Zerfall bei hoher Bürokratisierung:

„ . . . das antike Römerreich ist trotz zunehmender Bürokratisierung, ja gerade während ihrer Durchführung, von innen her zerfallen“.³⁵

Sind dies nur Ausnahmen von einer allgemein gültigen Regel, oder bedarf die Regel selbst der Revision?

Am Schluss scheint Weber schließlich seine wertfreie Distanz aufzugeben und sich des Schreckens einer um sich greifenden Bürokratisierung nicht völlig erwehren zu können:

„Eine leblose Maschine ist geronnener Geist. Nur dass sie dies ist, gibt ihr die Macht, die Menschen in ihren Dienst zu zwingen und den Alltag ihres Arbeitslebens so beherrschend zu bestimmen, wie es tatsächlich in der Fabrik der Fall ist. Geronnener Geist ist auch jene lebende Maschine, welche die bürokratische Organisation mit ihrer Spezialisierung der geschulten Facharbeit, ihrer Abgrenzung der Kompetenzen, ihren Reglements und hierarchisch abgestuften Gehorsamsverhältnissen darstellt. Im Verein mit der toten Maschine ist sie an der Arbeit, das Gehäuse jener Hörigkeit der Zukunft herzustellen, in welche vielleicht dereinst die Menschen sich, wie die Fellachen im altägyptischen Staat, ohnmächtig zu fügen gezwungen sein werden, wenn ihnen eine rein technisch gute und das heißt: eine rationale Beamten-Verwaltung und -Versorgung der letzte und einzige Wert ist, der über die Art der Leistung ihrer Angelegenheiten entscheiden soll. Denn das leistet die Bürokratie ganz unvergleichlich viel besser als jegliche andere Struktur der Herrschaft. Und dies Gehäuse, welches unsere ahnungslosen Literaten preisen . . . Wer wollte leugnen, dass derartiges als eine Möglichkeit im Schoße der Zukunft liegt?“³⁶

Gibt es eine Alternative, einen Ausweg?

„Angesichts der Grundtatsache des unaufhaltsamen Vormarsches der Bürokratisierung kann die Frage nach den künftigen politischen Organisationsformen überhaupt nur so gestellt werden:

1. Wie ist es angesichts dieser Übermacht der Tendenz zur Bürokratisierung überhaupt noch möglich, irgendwelche *Reste* einer in irgendeinem Sinn ‚individualistischen‘ Bewegungsfreiheit zu retten? Denn schließlich ist es eine gröbliche Selbsttäuschung zu glauben, ohne diese Errungenschaften aus der Zeit der ‚Menschenrechte‘ vermöchten wir heute - auch der Konservativste unter uns - überhaupt zu leben.

2. Wie kann, angesichts der steigenden Unentbehrlichkeit und der dadurch bedingten steigenden Machtstellung des uns hier interessierenden staatlichen Beamtentums, irgendwelche Gewähr dafür geboten werden, dass Mächte vorhanden sind, welche die ungeheure Übermacht dieser an Bedeutung stets wachsenden Schicht in *Schranken* halten und sie wirksam kontrollieren? Wie wird Demokratie auch nur in diesem beschränkten Sinn überhaupt möglich sein?“³⁷

Eine Antwort erhalten wir auf diese Fragen nicht. Es bleibt uns vorbehalten, nach einer Antwort zu suchen.

³³ Ebd. S. 568.

³⁴ Ebd. S. 568.

³⁵ Ebd. S. 567.

³⁶ Ebd. S. 843.

³⁷ Ebd. S. 844.

Zusammenfassung. Max Webers Bürokratiemodell weist ernstliche Widersprüche und Ungereimtheiten auf. Ausgenommen von den Regeln bürokratischer Organisation ist ihr Leiter - der Politiker oder Unternehmer -, ohne dass dies im Rahmen des Modells erklärt werden kann. Dabei deklariert er den Unternehmer als der Bürokratie an Wissen überlegen, obwohl doch gerade Wissensherrschaft das zentrale Element der Definition bürokratischer Herrschaft ist. Weber beschränkt Beamte auf disziplinierte Pflichterfüllung und bürdet ihnen gleichzeitig kreatives Handeln, allerdings ohne Selbständigkeit der Verantwortung auf. Die Rollenzuweisung soll in bürokratischen Organisationen nach fachlicher Qualifikation, einem Leistungskriterium stattfinden; andererseits werden Beamte nach dem Dienstalter und dem Urteil des Vorgesetzten innerhalb einer festen Laufbahn befördert. Dabei stellt das feste Gehalt ein vollends leistungsunabhängiges Entgelt dar. Der Prozess der Bürokratisierung weist entgegengesetzte Tendenzen auf: einmal zur ständischen Nivellierung, zum anderen zur plutokratischen Machtverteilung. Innerhalb des Systems der Ausbildung für die Bürokratie stehen Auslese der Fähigsten und Entstehung einer privilegierten Bildungsschicht miteinander im Konflikt. Endlich gibt es historische Beispiele, die mit der Annahme der allgemeinen Effizienz der Bürokratie in krassem Widerspruch stehen. Und, last not least, stellt sich die Frage, ob Unmenschlichkeit der Preis für die Effizienz der Bürokratie ist.

2. Systemwandel

2.1. Elemente charismatischer Herrschaft

Webers Charismabegriff erscheint auf den ersten Blick als völlig unabhängig von seiner Definition legal-bürokratischer Herrschaft:

„Charisma' soll eine als außeralltäglich . . . geltende Qualität einer Persönlichkeit heißen, um derentwillen sie als mit übernatürlichen oder übermenschlichen oder mindestens spezifisch außeralltäglichen, nicht jedem andern zugänglichen Kräften oder Eigenschaften (begabt) oder als gottgesandt oder als vorbildlich und deshalb als ‚Führer' gewertet wird . . . In ihrer genuinen Form ist die charismatische Herrschaft spezifisch *außeralltäglichen* Charakters und stellt eine streng persönlich, an die Charisma-Geltung persönlicher Qualitäten und deren *Bewährung*, geknüpfte soziale Beziehung dar.“³⁸

Während die Grundprinzipien bürokratischer Herrschaft nur auf den Verwaltungsstab, nicht aber auf den monokratischen Herrscher selbst anzuwenden sind, erscheint es bei der Definition der charismatischen Herrschaft genau umgekehrt zu sein:

„Ganz ausschließlich dem Führer rein persönlich um seiner persönlichen, unwerktäglichen Qualitäten willen wird gehorcht . . .“³⁹

Dieser erste Eindruck täuscht allerdings. Zunächst ist festzustellen, dass nicht nur die bürokratische, sondern auch die charismatische Herrschaft eine äußerlich klar erkennbare Struktur aufweist und durch einen Verwaltungsstab gekennzeichnet ist:

„Der Bestand einer ‚rein charismatischen Autorität . . . bedeutet . . . nicht etwa einen Zustand amorpher Strukturlosigkeit' sondern ist eine ausgeprägte soziale Strukturform mit persönlichen Organen und einem der Mission des Charismaträgers angepassten Apparat von Leistungen und Sachgütern.“⁴⁰

³⁸ Ebd. S. 140, 142.

³⁹ Ebd. S. 555.

⁴⁰ Ebd. S. 668.

Und für diesen charismatischen Verwaltungsstab gelten die gleichen Regeln wie für den monokratischen charismatischen Herrscher:

„Der *Verwaltungsstab* des charismatischen Herrn ist kein ‚Beamtentum‘, am wenigsten ein fachmäßig eingeschultes. Er ist weder nach ständischen, noch nach Gesichtspunkten der Haus- oder persönlichen Abhängigkeit ausgelesen. Sondern er ist seinerseits nach charismatischen Qualitäten ausgelesen: dem ‚Propheten‘ entsprechend die ‚Jünger‘, dem ‚Kriegsfürsten‘ die ‚Gefolgschaft‘, dem ‚Führer‘ überhaupt: ‚Vertrauensmänner‘.“⁴¹

Anders ausgedrückt, die Rollenzuweisung erfolgt bei Führer und Verwaltungsstab nach den gleichen Kriterien, nämlich charismatischen Qualitäten:

„Es gibt keine ‚Anstellung‘ oder ‚Absetzung‘, keine ‚Laufbahn‘ und kein ‚Aufrücken‘. Sondern nur Berufung nach Eingebung des Führers auf Grund der charismatischen Qualifikation des Berufenen.“⁴²

Dass charismatische Herrschaft im Rahmen einer organisations- oder wirtschaftssoziologischen Betrachtung von Bedeutung sein könnte, erscheint sehr unwahrscheinlich. Ausdrücklich betont Weber die Wirtschaftsfremdheit der charismatischen Herrschaft:

„Reines Charisma ist spezifisch *wirtschaftsfremd*. Es konstituiert, wo es auftritt, einen ‚Beruf‘ im emphatischen Sinn des Worts: als ‚Sendung‘ oder innere ‚Aufgabe‘

Nicht etwa, dass das Charisma immer auf Besitz und Erwerb verzichtete . . . Was sie alle verschmähen . . . ist: die traditionale oder rationale Alltagswirtschaft‘ die Erzielung von regulären ‚Einnahmen‘ durch eine darauf gerichtete kontinuierliche wirtschaftliche Tätigkeit.“⁴³

Die Strukturelemente der charismatischen Herrschaft scheinen jede organisatorische Verwendbarkeit auszuschließen:

„Es fehlt der rationale Begriff der ‚Kompetenz‘ ebenso wie der ständische des ‚Privilegs‘ ... „Der Verwaltung ... fehlt jede Orientierung an Regeln“.⁴⁴

Weber scheint die mögliche organisationssoziologische Relevanz seiner Diskussion charismatischer Herrschaft kaum gesehen zu haben.⁴⁵ Oft weist er bei seinen Charismabeispielen - Propheten, therapeutische und Rechts-Weise, Jagdführer‘ Kriegshelden - auf die magische Grundlage ihrer Herrschaft hin⁴⁶. Es scheint diese Überbetonung des Übernatürlichen zu sein, die Webers Blick für die Realität charismatischer Herrschaft verdunkelt hat. Es überrascht daher und erscheint als inkonsequent, wenn er dann plötzlich ein Beispiel für Charisma aus der kapitalistischen Wirtschaft bringt:

„ . . . auch auf dem Gebiet spezifisch kapitalistischer Wirtschaft findet sich der Antagonismus von Charisma und Alltag, nur dass hier nicht Charisma und ‚Haus‘, sondern Charisma und ‚Betrieb‘ einander gegenüberstehen: wenn Henry Villard zum Zweck eines auf der Börse durchgeführten Handstreichs auf den Aktienbesitz der Northern Pacific Railroad den berühmten ‚blind pool‘ arrangierte, sich vom Publikum ohne Angabe des Zwecks 50 Millionen £ zu einer nicht näher zu bezeichnenden Unternehmung erbat und auf sein Renommee hin ohne Sicherheitsstellung geliehen erhielt, so sind diese und ähnliche Erscheinungen eines grandiosen Beutekapitalismus und einer ökonomischen Beutegefolgschaft in ihrer ganzen Struktur, ihrem ‚Geist‘ nach, grundverschieden von der rationalen Leitung eines regulären großkapitalistischen ‚Betriebs‘, gleichartig dagegen den ganz großen Finanz- und Kolonialausbeutungsunternehmungen und dem mit Seeraub und Sklavenjagd ver-

⁴¹ Ebd. S. 141.

⁴² Ebd. S. 141.

⁴³ Ebd. S. 142.

⁴⁴ Ebd. S. 555; vgl. S. 663.

⁴⁵ Ausnahme: Ebd. S. 667.

⁴⁶ Ebd. S. 140.

menngen ‚Gelegenheitshandel‘, wie es ihn seit den ältesten Zeiten gegeben hat. Das Verständnis der Doppelnatur dessen, was man ‚kapitalistischen Geist‘ nennen kann, und ebenso das Verständnis der spezifischen Eigenart des modernen, ‚berufsmäßig‘ bürokratisierten Alltagskapitalismus ist geradezu davon abhängig, dass man diese beiden, sich überall verschlingenden, im letzten Wesen aber verschiedenen Strukturelemente begrifflich scheiden lernt.⁴⁷

Aber dieses Beispiel bleibt, wie so viele andere, im Anekdotischen befangen, es wird nicht systematisch weiterverarbeitet.⁴⁸

An Henry Villards Börsenstreich ist zweifellos nichts Übernatürliches; er zeugt lediglich von seinen *außeralltäglichen* Fähigkeiten. Weber setzt übernatürliche und außeralltägliche Fähigkeiten in ihrer Bedeutung als Voraussetzung charismatischer Herrschaft verschiedentlich gleich, wie etwa in folgendem Beispiel:

„Jagd- und Kriegszüge, die beide einen persönlich mit außerwerktaglichen Qualitäten ausgerüsteten Führer verlangen, sind die . . . Stätte des charismatischen Führertums.“⁴⁹

Diese Gleichsetzung erfolgt sogar definitorisch, wenn er von

„als übernatürlich (im Sinne von: nicht jedermann zugänglich) gedachte(n) Gaben des Körpers und Geistes“⁵⁰ spricht. An einer Stelle bezeichnet er sogar *Begabung*⁵¹, an anderer Stelle *Qualifikation kraft Eigenleistung*⁵² als Charisma.

Zusammenfassung. Charismatische Herrschaft ist gekennzeichnet durch ein System der Rollenzuweisung - beim Führer wie beim Verwaltungsstab - nach übernatürlichen oder außeralltäglichen, nicht jedem zugänglichen Kräften, Eigenschaften oder Gaben des Körpers oder Geistes, nach Kriterien wie Begabung und Eigenleistung und ihrer fortgesetzten Bewährung.

2.2. Die Veralltäglichung des Charisma

Die bürokratische Herrschaft wird von Max Weber statisch dargestellt. Wir erfahren nichts über ihre Entstehung; sie erscheint sozusagen ex nihilo. Ihrem Wesen nach stellt sie eine Dauerbeziehung dar, die, sobald sie einmal existiert, anscheinend für immer fortbesteht:

„Eine einmal voll durchgeführte Bürokratie gehört zu den am schwersten zu zertrümmernden sozialen Gebilden ... Wo die Bürokratisierung der Verwaltung einmal restlos durchgeführt ist, da ist eine praktisch so gut wie unzerbrechliche Form der Herrschaftsbeziehung geschaffen.“⁵³

Dagegen verfährt seine Analyse der charismatischen Herrschaft dynamisch. Charismatische Herrschaft ist ihrem Wesen nach labil, stets abhängig von der Bewährung der außeralltäglichen Eigenschaften oder Fähigkeiten der Charismaträger. Gehorcht wird dem Führer nur,

„solange ihm diese Qualitäten zugeschrieben werden: sein Charisma sich durch deren Erweise *bewährt*.“ „Bleibt die Bewährung dauernd aus, zeigt sich der charismatische Begnadete von seinem Gott oder seiner magischen oder Heldenkraft verlassen, bleibt ihm der Erfolg dauernd versagt, vor allem: *bringt seine Führung kein Wohlergehen für die Beherrschten*, so hat seine charismatische Autorität die Chance, zu schwinden.“⁵⁴

⁴⁷ Ebd. S. 667.

⁴⁸ S. auch: Pope, W., J. Cohen und L. E. Hazelrigg, On the Divergence of Weber and Durkheim: A Critique of Parsons' Convergence Thesis. American Sociological Review, Bd. 40, 4 (1975), S. 426.

⁴⁹ Weber, M., a.a.O., S. 555f.

⁵⁰ Ebd. S. 662.

⁵¹ Ebd. S. 585.

⁵² Ebd. S. 147.

⁵³ Ebd. S. 577f.

⁵⁴ Ebd. S. 555, 140.

Beispiele findet Weber „massenhaft bei sog. primitiven Völkern.“⁵⁵

Die außerordentliche Bewährung außerordentlicher Qualitäten ist typischerweise kein Dauerzustand. Nimmt die charismatische Herrschaft „den Charakter einer Dauerbeziehung“⁵⁶ an, so muss sie, „die sozusagen nur in statu nascendi in ideal-typischer Reinheit bestand, ihren Charakter wesentlich ändern: sie wird traditionalisiert oder rationalisiert (legalisiert) oder: beides in verschiedenen Hinsichten.“⁵⁷ An Stelle des Charisma tritt „die Autorität der Präjudizien und Präzedenzen.“⁵⁸

Gründe für diese Veralltäglichung findet Weber zunächst einmal im Psychologischen, in „treibenden Motiven“, die leicht zu Klasseninteressen werden:

„Ein treibendes Motiv für die Veralltäglichung des Charisma ist natürlich in allen Fällen das Streben nach Sicherung und das heißt: Legitimierung der sozialen Herrenpositionen und ökonomischen Chancen für die Gefolgschaft und Anhängerschaft des Herrn.“⁵⁹

Das Problem der Veralltäglichung des Charisma wird besonders akut, wenn es zur Nachfolgerdesignations kommt. Die Lösung der Nachfolgefrage ist entscheidend für die Gesamtnatur der nun entstehenden sozialen Beziehung.⁶⁰ Die rein charismatische Nachfolgerdesignations ist zwar möglich, wird aber von Weber als recht unwahrscheinlich angesehen. Normalerweise verändert sich bei der Nachfolge die Rekrutierungsgrundlage; charismatische Auslese Kriterien werden durch nichtcharismatische Kriterien der Rollenzuweisung ersetzt, etwa:

„1. in der Form der *Appropriation* von Herrengewalten und Erwerbchancen an die Gefolgschaft oder Jüngerschaft und unter *Regelung* ihrer Rekrutierung.

2. Diese Traditionalisierung oder Legalisierung (je nachdem: ob rationale Satzung oder nicht) kann verschiedene typische Formen annehmen:

1. Die genuine Rekrutierungsart ist die nach persönlichem Charisma. Die Gefolgschaft oder Jüngerschaft kann bei der Veralltäglichung nun *Normen* für die Rekrutierung aufstellen, insbesondere:

- a) Erziehungs-,
- b) Erprobungsnormen...

2. Die charismatischen Normen können leicht in traditional *ständische* (erbcharismatische) umschlagen. Gilt Erbcharisma . . . des Führers, so liegt Erbcharisma auch des Verwaltungsstabes und eventuell selbst der Anhänger als Regel der Auslese und Verwendung sehr nahe . . . Nicht die Art der Stellung bestimmt den ‚Rang‘ des Mannes oder seiner Sippe, sondern der erbcharismatische Sippenrang ist maßgebend für die Stellungen, die ihm *zukommen*.“⁶¹

Diesem Prozess kommt eine gewisse Ubiquität zu:

„Dies erbcharismatische Recht auf die Herrenstellung ist ähnlich in der ganzen Welt entwickelt worden. Die Qualifikation kraft Eigenleistung wurde durch die Qualifikation kraft Abstammung ersetzt.“⁶²

⁵⁵ Ebd. S. 140.

⁵⁶ Ebd. S. 142.

⁵⁷ Ebd. S. 143.

⁵⁸ Ebd. S. 557.

⁵⁹ Ebd. S. 147; vgl. S. 143, 145.

⁶⁰ Ebd. S. 144, 557, 680.

⁶¹ S. 145; vgl. 147.

⁶² Ebd. S. 147.

Was aber ist der tiefere, objektive Grund (im Gegensatz zu den subjektiven Motiven der Mitglieder eines charismatischen Herrschaftsgebildes) für diese Veralltäglicdung?

„Die Veralltäglicdung wird daher nicht nur durch das Nachfolgeproblem ausgelöst und ist weit entfernt, nur dies zu betreffen. Im Gegenteil ist der Übergang von den charismatischen Verwaltungsstäben und Verwaltungsprinzipien zu den alltäglichen das Hauptproblem.“⁶³

Den Hauptgrund für die Veralltäglicdung des Charisma sieht Weber in „Alltagserfordernissen“, in der „objektive(n) Notwendigkeit der Anpassung der Ordnungen und des Verwaltungsstabes an die normalen Alltagserfordernisse und -bedingungen einer Verwaltung.“⁶⁴

Neben individualistischen und Klasseninteressen sind es also ökonomisch-organisatorische Kräfte, die den inneren Zusammenbruch der charismatischen Herrschaft verursachen:

„Die Veralltäglicdung des Charisma ist in sehr wesentlicher Hinsicht identisch mit Anpassung an die Bedingung der Wirtschaft als der kontinuierlich wirkenden Alltagsmacht. Die Wirtschaft ist *dabei* führend, nicht geführt.“⁶⁵

Die Veralltäglicdung des Charisma bedeutet das Ende der charismatischen Herrschaft:

„Flutet die Bewegung, welche eine charismatisch geleitete Gruppe aus dem Umlauf des Alltags heraus hob, in die Bahnen des Alltags zurück, so wird zum mindesten die reine Herrschaft des Charisma regelmäßig gebrochen, ins ‚Institutionelle‘ transponiert und umgebogen.“⁶⁶

Das Verschwinden der charismatischen Herrschaft ist identisch mit ihrem Übergang zu einem anderen Herrschaftstyp:

„Mit der Veralltäglicdung *mündet* also der charismatische Herrschafts-Verband weitgehend in die Formen der Alltags Herrschaft: patrimoniale, insbesondere: ständische, oder bürokratische, ein.“⁶⁷

Beispiele finden sich „... in allen zu Dauergebilden rationalisierten Eroberungsreichen“⁶⁸, oder:

„Wird der Kriegszustand chronisch und nötigt die technische Entwicklung der Kriegsführung zu systematischer Übung und Aushebung der wehrhaften Mannschaft, so wird aus dem charismatischen Heerführer der König ... Die Entstehung eines Kriegsfürstentums als Dauergebilde und mit einem Dauerapparat bedeutet gegenüber dem Häuptling... denjenigen entscheidenden Schritt, an welchen man zweckmäßiger Weise den Begriff Königtum und Staat anknüpft. Dagegen ist es willkürlich, Königtum und Staat, in Anlehnung an Vorstellungen Nietzsches, damit beginnen zu lassen, dass ein siegreicher Stamm einen anderen unterwirft und nun einen Dauerapparat schafft, um ihn in Abhängigkeit und Abgabepflichtigkeit zu halten ... Richtig ist nur: dass das normale Königtum das zu einem Dauergebilde gewordene charismatische Kriegsfürstentum ist, mit einem Herrschaftsapparat zur Domestikation der unbewehrten Gewaltunterworfenen.“⁶⁹

Hierbei ist zu vermerken, dass Weber seine Diskussion weitgehend auf politische Gebilde beschränkt. Die Anwendbarkeit im wirtschaftlichen Bereich bleibt unerörtert, mit einer Ausnahme:

⁶³ Ebd. S. 147.

⁶⁴ Ebd. S. 147.

⁶⁵ Ebd. S. 148.

⁶⁶ Ebd. S. 669.

⁶⁷ Ebd. S. 146.

⁶⁸ Ebd. S. 146.

⁶⁹ Ebd. S. 146.

„Die Wirtschaft als geordneter perennierender Ablauf von Handlungen zum Zweck der planmäßigen Vorsorge für die Gewinnung des materiellen Güterbedarfs ist die spezifische Heimat patriarchaler und, mit ihrer zunehmenden Rationalisierung zum ‚Betrieb‘, bürokratischer Struktur der Herrschaft. Dennoch ist auch sie keineswegs charismafremd. Charismatische Züge zeigt unter primitiven Verhältnissen sehr häufig ein damals wichtiger, mit zunehmender materieller Kultur aber abnehmend bedeutsamer Zweig der Bedarfsversorgung: die Jagd, welche dem Kriege ähnlich organisiert ist und auch später noch lange mit ihm ganz äquivalent behandelt wird ... Aber auch auf dem Gebiet spezifisch kapitalistischer Wirtschaft findet sich der Antagonismus von Charisma und Alltag“.⁷⁰

Zusammenfassung. Charismatische Herrschaft ist ihrem Wesen nach labil. Wird sie zur Dauerbeziehung, so wandelt sie sich mit Notwendigkeit zu einem anderen Herrschaftstyp. Ihr Zusammenbruch ist einmal auf das ideelle und materielle Interesse der Mitglieder, die Herrschaftsbeziehung auf eine Dauergrundlage zu stellen, zum anderen auf ihre Anpassung an die Alltagserfordernisse einer Verwaltung zurückzuführen.

3. Herrschaftstypologie und Herrschaftsmodell

3.1. Problemlage und Herrschaftstyp

Legalen, traditionellen und charismatischen Herrschaftsverhältnissen ist gemeinsam, dass in ihnen legitimerweise befohlen und gehorcht wird. Was sie unterscheidet, sind die Gründe, aus denen befohlen und gehorcht wird: die Legitimitätgrundlage⁷¹. Der Legitimitätsanspruch beruht bei der legalen Herrschaft auf der „Legalität gesetzter Ordnungen“; bei der traditionellen Herrschaft auf der „Heiligkeit von jeher geltender Traditionen“ und bei der charismatischen Herrschaft auf der „außeralltäglichen Hingabe an die Heiligkeit oder die Heldenkraft oder die Vorbildlichkeit einer Person“⁷². Ganz abgesehen davon, dass die Trennschärfe dieser Definitionen gering ist, stellt sich die Frage nach den Bestimmungsgründen des Legitimitätsanspruches: warum wird in einem Fall der „legal gesetzten sachlichen *unpersönlichen Ordnung*“, in einem anderen der „Person des durch Traditionen berufenen ... *Herrn*“ und in einem dritten dem „charismatisch qualifizierten *Führer* als solchem“⁷³ gehorcht?

Wir haben ferner gesehen, dass die Beschreibung der Kriterien der Rollenzuweisung für die Abgrenzung der charismatischen Herrschaft von der bürokratischen unzureichend ist. Bei der bürokratischen Herrschaft werden qualifizierte Kandidaten für den Verwaltungsstab ausgewählt. Bei der charismatischen Herrschaft verfährt die Selektion nach außeralltäglichen Fähigkeiten, zu denen Weber auch die Begabung zählt. Nun kann einerseits Begabung zur Qualifikation beitragen, andererseits kann Qualifikation, besonders Höchstqualifikation durchaus etwas Außeralltägliches sein. Liegt die Verschwommenheit ganz einfach darin begründet, dass in der Realität kein Herrschaftstyp ganz rein auftritt, worauf Weber⁷⁴ verschiedentlich hinweist, oder bedarf es zur schärferen Abgrenzung einer weiteren Dimension? Wir werden nun im folgenden die unterschiedlichen Situationen kurz untersuchen, in denen die Typen der Herrschaft auftreten, um von da aus zu einer besseren Abgrenzung und vielleicht auch zu einem neuen Verständnis des Auswahlprozesses zu gelangen.

Anders als bei der bürokratischen Herrschaft gibt Weber bei der charismatischen Herrschaft spezifische Hinweise auf die Situation, in der letztere charakteristischerweise auftritt:

„Die Schöpfung einer charismatischen Herrschaft in dem geschilderten ‚reinen‘ Sinn ist stets das Kind ungewöhnlicher äußerer, speziell politischer oder ökonomischer,

⁷⁰ Ebd. S. 667.

⁷¹ Ebd. S. 122.

⁷² Ebd. S. 124.

⁷³ Ebd. S. 124.

⁷⁴ Ebd. S. 154.

oder innerer seelischer, namentlich religiöser Situationen, oder beider zusammen.⁷⁵

In solchen ungewöhnlichen Situationen ist es die charismatische Herrschaft, von der ein Neuanfang eine Umgestaltung, eine revolutionäre Veränderung ausgeht:

„Charisma ist typische Anfangerscheinung religiöser (prophetischer) oder politischer (Eroberungs-) Herrschaften“.

„Das Charisma ist *die* große revolutionäre Macht in traditional gebundenen Epochen. Zum Unterschied von der ebenfalls revolutionierenden Macht der ‚ratio‘

„Es ist in diesem rein empirischen und wertfreien Sinn allerdings die spezifisch ‚schöpferische‘ revolutionäre Macht der Geschichte.“⁷⁶

Die Beschreibung der für charismatische Herrschaft typischen Situation und ihrer besonderen Funktion, nämlich in außergewöhnlicher Lage durch Aktivierung außergewöhnlicher Fähigkeiten außergewöhnliche Problemlösungen zu finden, versetzt uns nun die Lage, die für diesen Herrschaftstyp charakteristische Labilität besser zu verstehen. Weber meint, die Labilität sei in der steten Abhängigkeit von der Anerkennung begründet:

... mit Aufhören der Anerkennung des Volkes ist ... der Herr ein einfacher Privatmann und, wenn er mehr sein will, ein strafwürdiger Usurpator. In ganz unpathetischen Formen findet sich der diesen höchst revolutionär klingenden Sätzen entsprechende Tatbestand unter primitiven Verhältnissen wieder, wo der charismatische Charakter fast allen primitiven Autoritäten, mit Ausnahme der Hausgewalt im engsten Sinn, anhaftet und der Häuptling oft genug einfach verlassen wird, wenn der Erfolg im untreu ist.⁷⁷

Aber warum und wann versagt das Volk seine Anerkennung? Sicherlich zunächst einmal dann, wenn sich der charismatische Herrscher als unfähig erweist, mit den Problemen fertig zu werden, zu deren Lösung er berufen wurde. Dies ist der Fall, den Weber vor Augen hat. Ebenso wichtig, wenn nicht wichtiger, dürfte aber jener Fall sein, in dem es der charismatischen Herrschaft tatsächlich gelingt, ihre Aufgabe zu erfüllen, die Probleme zu lösen. Wenn die Notlage beseitigt ist, die Probleme gelöst sind, besteht für außeralltägliche Qualitäten keine Verwendung mehr. Denn die *Situation* hat sich ja - als *Folge* der Ausübung charismatischer Herrschaft! - geändert, und zwar von einer problematischen zu einer unproblematischen. Es sind nicht materielle Interessen als solche, die zum Ende der charismatischen Herrschaft führen, wie Weber meint:

„Immer aber ist die schließlich eintretende schrankenlose Freigabe von Familiengründung und Erwerb das Ende der Herrschaft des genuinen Charisma.“⁷⁸

Dies ist vielmehr nur eine Begleiterscheinung. Es besteht ja kein Grund für die Annahme, dass derartige materielle Interessen zu Beginn charismatischer Herrschaft nicht vorhanden sein sollten. Aber die objektive Notwendigkeit, mit einer äußeren Notlage fertig zu werden, zwingt zur Unterdrückung dieser materiellen Interessen; und sobald die Notlage beseitigt ist, setzen sie sich wieder durch.

Wenn Weber meint, die Labilität charismatischer Herrschaft habe –

„im letzten Grunde eine und dieselbe Quelle. Normalerweise der Wunsch des Herrn selbst, stets der seiner Jünger und am meisten die Sehnsucht der charismatisch beherrschten Anhänger geht überall dahin: das Charisma und die charismatische Beglückung der Beherrschten aus

⁷⁵ Ebd. S. 669.

⁷⁶ Ebd. S. 147, 142, 666.

⁷⁷ Ebd. S. 665.

⁷⁸ Ebd. S. 669.

einer einmaligen, äußerlich vergänglichen freien Gnadengabe außerordentlicher Zeiten und Personen in ein Dauerbesitztum des Alltags zu verwandeln."⁷⁹

so halte ich dies für psychologischen Reduktionismus. Und wenn er daran anfügt,

„die Existenzform des Charisma (werde) nun den Bedingungen des Alltags und den ihn beherrschenden Mächten, vor allem: den ökonomischen Interessen ausgeliefert“⁸⁰,

so übersieht er wiederum die eigentliche Ursache, die die Möglichkeit für die Durchsetzung von individuellen und Klasseninteressen überhaupt erst begründet, nämlich den Übergang zur unproblematischen Lage, die einen anderen als den charismatischen Herrschaftstyp verlangt. Dass Weber diese simple Schlussfolgerung nicht selbst zieht, ist erstaunlich. Denn die Situationsbedingtheit seiner drei Herrschaftstypen sieht er sehr wohl. Allerdings bleibt seine Analyse statisch-komparativ; den Schritt zum dynamischen Modell macht er nicht.

Unmissverständlich stellt er traditionale und charismatische Herrschaft als Alltags- und außeralltägliche Form der Herrschaft gegenüber: Patriarchale Gewalt ist

„diejenige soziale Herrschaftsstruktur, welche im Gegensatz zu der aus der Not und Begeisterung außerordentlicher Situationen geborenen charismatischen Struktur dem Alltags mit seinen Anforderungen dient und, wie der Alltag, in allem Wechsel der Träger und des Umkreises dennoch in ihrer Funktion prärenniert.“⁸¹

In ähnlicher Weise konfrontiert er an anderer Stelle sämtliche drei Typen der Herrschaft miteinander, wobei die traditionale und bürokratische Herrschaft der charismatischen gegenüberstehen:

„Die charismatische Herrschaft ist, als das Außeralltägliche, sowohl der rationalen, insbesondere der bürokratischen als der traditionellen, insbesondere der patriarchalen und patrimonialen oder ständischen, schroff entgegengesetzt. Beide sind spezifische *Alltags-Formen* der Herrschaft, - die (genuin) charismatische ist spezifisch das Gegenteil. Die bürokratische Herrschaft ist spezifisch rational im Sinn der Bindung an diskursiv analysierbare Regeln, die charismatische spezifisch irrational im Sinne der Regelfremdheit. Die traditionale Herrschaft ist gebunden an die Präzedenzen der Vergangenheit und insoweit ebenfalls regelhaft orientiert, die charismatische stürzt (innerhalb ihres Bereichs) die Vergangenheit um und ist in diesem Sinn spezifisch revolutionär.“⁸²

Im Detail wird erklärt, *wie* die verschiedenen Typen der Herrschaft verschiedenen Situationen entsprechen:

„Die bürokratische, ganz ebenso wie die ihr in so vielem antagonistische, patriarchale Struktur sind Gebilde, zu deren wichtigsten Eigenarten die *Stetigkeit* gehört, in diesem Sinne also: ‚Alltagsgebilde‘. Zumal die patriarchale Gewalt wurzelt in der Deckung des stets wiederkehrenden, normalen Alltagsbedarfs und hat daher ihre urwüchsige Stätte in der *Wirtschaft*, und zwar in denjenigen ihrer Zweige, welche mit normalen, alltäglichen Mitteln zu decken sind. Der Patriarch ist der ‚natürliche Leiter‘ des Alltags. Die bürokratische Struktur ist darin nur ihr ins Rationale transponiertes Gegenbild. Auch sie ist Dauergebilde und, mit ihrem System rationaler Regeln, auf Befriedigung berechenbarer Dauerbedürfnisse mit normalen Mitteln zugeschnitten. Die Deckung allen über die Anforderungen des ökonomischen Alltags hinausgehenden Bedarfs dagegen ist, je mehr wir historisch zurücksehen, desto mehr, prinzipiell gänzlich heterogen und zwar: *charismatisch*, fundiert gewesen. Das bedeutet: die ‚natürlichen‘ Leiter in psychischer, physischer, ökonomischer, ethischer, religiöser, politischer *Not* waren weder angestellte Amtspersonen, noch Inhaber eines als Fachwissen erlernten und gegen

⁷⁹ Ebd. S. 670:

⁸⁰ Ebd. S. 670.

⁸¹ Ebd. S. 667.

⁸² Ebd. S. 141.

Entgelt geübten ‚Berufs‘ im heutigen Sinn dieses Wortes, sondern Träger spezifischer, als übernatürlich (im Sinne von: nicht jedermann zugänglich) gedachter Gaben des Körpers und Geistes.“⁸³

In *problematischer Lage*⁸⁴ bedarf es der charismatischen Herrschaft, um das für die Problemlösung erforderliche kreative und innovatorische Potential zu mobilisieren. Im „Alltag“ dagegen, in *unproblematischer Lage*, bedarf es der Alltagsherrschaft: der traditionellen oder bürokratischen Herrschaft, um die Alltagsbedürfnisse, gleich welcher Art, im Sinne der einmal gefundenen Problemlösungen zu befriedigen.

Deskriptiv weist Weber verschiedentlich darauf hin, dass ein Herrschaftstyp auf den anderen folgen kann:

„Aus charismatischer Herrschaft *kann* wie bei Napoleon - direkt striktester Bürokratismus hervorgehen“.⁸⁵

Oft sieht er die Herrschaftstypen auch im direkter Konflikt miteinander:

der Kampf des Amts- oder Erb- mit dem persönlichen Charisma ist ein in der Geschichte typischer Vorgang . . . Charismatische Führerrevolutionen gegen erbcharismatische oder gegen Amtsgewalten finden sich in allen Verbänden, von dem Staat bis zu den Gewerkschaften“.⁸⁶

Oder ein Beispiel, in dem der „wechselvolle Kampf zwischen Disziplin und individuellem Charisma“⁸⁷ in umgekehrter Richtung verläuft:

... für Rom symbolisiert die Legende von der Hinrichtung jenes Konsulsohnes, der nach alter Heldenart den gegnerischen Feldhern im individuellen Kampf erschlagen hatte, die große Wendung.“⁸⁸

Sämtliche Beispiele werden nur als Illustrationen seiner Typologie aufgeführt, aber nicht in ein historisches Modell eingebaut. Allenfalls nähert sich Weber einem statischen Modell, wenn er einen systematischen Zusammenhang zwischen zwei Variablen aufzeigt:

„Die Alltags-Wirtschaftsbedürfnisse wurden unter Leitung traditionaler Herren gedeckt, die außeralltäglichen (Jagd, Kriegsbeute) unter charismatischen Führern.“⁸⁹

Über solche sporadischen Äußerungen geht Weber nicht hinaus.

Zusammenfassung. Weber sieht die Typen der Herrschaft als Korrelate bestimmter Situationen, in denen sie unterschiedliche Funktionen erfüllen. Der Zusammenhang lässt sich als Modell darstellen, wobei aber zu betonen ist, dass Weber selbst den Übergang von der Typologie zum Modell nicht vollzogen hat.

⁸³ Ebd. S.662.

⁸⁴ Mein Begriff der problematischen Lage ist dem von anderen Autoren verwendeten Begriff der Ungewissheit ähnlich. s. etwa J. D. Thompson' Organizations in Action, New York 1967; W. Müller, Die Relativierung des bürokratischen Modells und die situative Organisation. Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Bd. 25, 4 (1973), S. 727ff.

⁸⁵ Weber, M.' a.a.O. S.154.

⁸⁶ Ebd. S.146.

⁸⁷ Ebd. S.691.

⁸⁸ Ebd. 5. 691f.

⁸⁹ Ebd. S. 154.

| Herrschaftstyp | Situation | |
|----------------|---|--|
| | Außeralltäglich (Problematisch) | Alltäglich (Unproblematisch) |
| Charismatisch | Aktivierung außer- gewöhnlicher Fähigkeiten | |
| Bürokratisch | | „Rationale“ Aktivierung gewöhnlicher Fähigkeiten |
| Traditional | | „Traditionale“ Aktivierung gewöhnlicher Fähigkeiten |

3.2. Dynamik der Herrschaft

Aus Webers Typologie der Herrschaft lässt sich somit ein dynamisches Modell der Herrschaft ableiten, das die wesentlichen Ungereimtheiten seiner Darstellung auflöst. *Dynamisch* ist das Modell insofern, als jeder Herrschaftstyp den Keim zur Entstehung eines anderen in sich trägt.

In einer außeralltäglichen Situation, einer Not- oder Problemlage, können die Probleme, mit denen ein soziales System konfrontiert ist, nur gelöst werden, wenn außergewöhnliche Fähigkeiten aktiviert werden; darin liegt der Ursprung der charismatischen Herrschaft. Um die Bedeutung dieses Zusammenhangs sehen zu können, muss Webers Darstellung entmythologisiert werden. Weber verstellte sich den Weg zu einer weiteren Analyse durch Überbetonung magischer und religiöser Elemente, die zwar sehr oft wichtig sein mögen, aber nicht das Wesentliche darstellen. Wesentlich ist vielmehr die Aktivierung außergewöhnlicher - und als solcher knapper! - Fähigkeiten, wobei die Art dieser Fähigkeiten von der Art der außergewöhnlichen Lage, d.h. von der Art der Problemlage abhängt: wirtschaftliche Probleme fordern andere Fähigkeiten zu ihrer Lösung als militärische. Die Schwierigkeit, „den Besten“, die Person mit den hinsichtlich der spezifischen Problematik „richtigen“ außergewöhnlichen Fähigkeiten zu finden, stellt einen der Faktoren dar, die zur Labilität der charismatischen Herrschaft beitragen. Daher auch die Bedeutung der Bewährung charismatischer Herrschaft: nur durch Lösung der politischen oder wirtschaftlichen (oder sonstigen) Probleme erweist sich aposteriorisch die Legitimität des Herrschers. Löst er die Probleme nicht, so wird er gestürzt.

Zu den außeralltäglichen Situationen zählt insbesondere auch die Entstehung eines neuen Wirtschaftssystems, beispielsweise des Kapitalismus. Anekdotisch weist Weber auf einen Unternehmer als charismatische Figur hin. Aber sehr viel allgemeiner ist auf die charismatischen - d.h. (zumindest relativ zu den herkömmlichen) außeralltäglichen⁹⁰ - Fähigkeiten der frühen Unternehmer hinzuweisen und auf den Betrag der Aktivierung dieser Fähigkeiten zur Entstehung des modernen Kapitalismus. In Ansätzen findet sich auch hier die gleiche Labilität der Herrschaft wie im politischen Bereich; nur ist es hier der Markt, der über die „Bewährung“ entscheidet, und dem Sturz des politischen Führers entspricht beim Wirtschaftsführer der Bankrott.

Fruchtbarer wird dieser Ansatz, wenn man die Analyse auf das weitere System der Rollenzuweisung ausdehnt; statt sich auf den monokratischen Herrscher zu beschränken, dem Weber eine übertriebene, historisch aber durchaus verständliche Aufmerksamkeit schenkte. Weber wies ja bereits darauf hin, dass das Prinzip der Rollenzuweisung beim charismatischen Verwaltungsstab und

⁹⁰ Der Ursprung außergewöhnlicher Fähigkeiten und die Bedingungen ihrer Entwicklung können in diesem Zusammenhang nicht erörtert werden. S. dazu: Seibel, H. D.' Offene und geschlossene Rollen. Ansätze zu einer sozialpsychologischen Rollentheorie. Soziale Welt, Bd. 26, 4 (1975).

Herrscher das gleiche ist. Im Rahmen von Organisationen können wir das Modell auch auf alle übrigen Mitglieder der Organisation ausdehnen, also insbesondere Arbeiter, die Weber ignoriert.

Das Ergebnis der bisherigen Analyse lässt sich also nun verallgemeinern: *In problematischer Lage werden Rollen nach außergewöhnlichen Fähigkeiten vergeben*. Da diese Fähigkeiten stets auf die besondere Problematik der Lage bezogen sein müssen, muss es sich dabei um Fähigkeiten der *Eignung* handeln. Am Rande sei hier vermerkt, dass diese von Soziologen im allgemeinen mit *Leistungskriterien* gleichgesetzt werden⁹¹; an anderer Stelle⁹² habe ich nachgewiesen, dass die Rollenzuweisung nach (so verstandenen) Leistungskriterien das einer problematischen Lage adäquate System darstellt.

Aus äußeren und inneren Gründen wandelt sich die charismatische Herrschaft zu einem anderen Herrschaftstyp um: sie veralltäglicht sich. Äußere Gründe sind das Machtinteresse des charismatischen Herrschers und Verwaltungsstabes an der Festigung und Sicherung der Macht und des Reichtums: zunächst als persönlicher, vielfach erblicher Privilegien, dann aber auch in Form von - dabei u. U. erst entstehenden - Klasseninteressen. Macht und Reichtum, insbesondere aber auch der Zugang zu diesen zugrundeliegenden bevorzugten Rollen, werden nun nicht mehr nach außergewöhnlichen Fähigkeiten und individueller Eignung vergeben, sondern appropriert und innerhalb von Familien und/oder Klassen monopolisiert. Dies wird besonders deutlich bei der Appropriation des Besitzes und der damit verbundenen Rollen durch die Erben charismatischer Unternehmerpersönlichkeiten. Zu verweisen ist hier auch auf die privilegienstabilisierende und -legitimierende Funktion des Bildungssystems, wie sie Weber dargestellt hat.

Wichtiger für die Erklärung der Veralltäglichtung des Charisma sind aber die inneren Gründe. Die außergewöhnlichen Fähigkeiten werden überflüssig, wenn ihre Aktivierung tatsächlich zur Lösung der Probleme führt. Mit innerer Notwendigkeit tritt dann eine Form der Alltagsherrschaft an Stelle der außeralltäglichen Herrschaft. Aus der einmaligen Suche nach neuen Problemlösungen wird die gewohnheits- und routinemäßige Anwendung der einmal gefundenen Problemlösungen. Im Bereich der Wirtschaft heißt das: in technologischer Hinsicht wird die Produktion standardisiert; in soziologischer Hinsicht wird die Rollenzuweisung „rationalisiert“: in Form der Karriere⁹³.

Der Alltagssituation entspricht die Alltagsherrschaft, die, wenn - und nur dann! - die Probleme einmal gelöst sind, in Form der Bürokratie an Effizienz jeder anderen Herrschaftsform überlegen ist.⁹⁴

Die Alltagsherrschaft beruht auf Verwendung alltäglicher Fähigkeiten, wenn nicht sogar auf der Verwendung des Unfähigen, wie Goode (1967) in seinem Aufsatz⁹⁵ *The Protection of the Inept* dargelegt hat; auf die kapriziösen Zufälle der Suche nach „dem Besten“ und seinen außeralltäglichen Fähigkeiten kann sie sich nicht einlassen. Weber irrt, wenn er meint, die Bürokratie suche nach dem Qualifiziertesten⁹⁶. Dies widerspricht heute wie zur Zeit, als Weber schrieb, aller Erfahrung. Simmel⁹⁷ weist sogar darauf hin, dass das Amt Kompetenz verleihe, nicht umgekehrt.

Und welche soziale Bedeutung hat schließlich die „Auswahl der Qualifizierten“ in der heutigen Situation, in der man sich fragen muss, wer denn schon nicht qualifiziert sei, sich die erforderliche Qualifikation zu verschaffen? Bei gehobenen Positionen besteht heute im allgemeinen das Problem

⁹¹ Vgl. Seibel, H. D. 'Gesellschaft im Leistungskonflikt' Düsseldorf 1973; Széplábi, Michael, Leistungsgesellschaft in der Diskussion. Zeitschrift für Soziologie, Bd. 3, 3 (1974).

⁹² Seibel, H. D., *The Dynamics of Achievement: A Radical Perspective*, Indianapolis und New York 1974; ders., Problemlage und Schichtungssystem. Eine allgemeine Theorie der Entwicklung. Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Bd. 27, 4 (1975); ders., Problemlage und Schichtungssystem in der Sowjetunion. Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Bd. 28, 2 (1976); ders., Offene und geschlossene Rollen, a.a.O.

⁹³ Vgl. Mannheim, K., *Wissenssoziologie*, Berlin 1964, S.642-651.

⁹⁴ Nur in dieser Phase hat das „Konzept eines Rationalisierungsprozesses . . . , aus dem die moderne Welt hervorgegangen ist“ (Tenbruck, F. H., *Das Werk Max Webers*. Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Bd. 27, 4 (1975), S.669), seinen - damit also beschränkten! - Platz. Diese Beschränkung wird allerdings von F. H. Tenbruck nicht gesehen und bleibt auch bei anderen (so etwa: Vogel, U., *Einige Überlegungen zum Begriff der Rationalität bei Max Weber*. Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Bd. 25, 3 (1973), S.532-550) unberücksichtigt.

⁹⁵ Goode, W. J., *The Protection of the Inept*. *American Sociological Review*, Bd. 32 (1967), S. 5-19.

⁹⁶ Weber, M., a.a.O., S.129.

⁹⁷ Simmel, G., *Soziologie*, München und Leipzig 1923, S.185.

nicht in der Auffindung Qualifizierter, sondern in der Beschränkung des Wettbewerbs unter einer Masse gleichermaßen Qualifizierter.

Wiederum können wir also verallgemeinern: *In unproblematischer Lage werden Rollen nach gewöhnlichen Fähigkeiten vergeben.*

Weber schrieb in einer Übergangszeit. Er hatte die industrielle Revolution in Deutschland sozusagen in seiner eigenen Familie noch miterlebt und beobachtete gleichzeitig die zunehmende Bürokratisierung der Industrie im Hochkapitalismus. Überbleibsel aus der „außergewöhnlichen Situation“ der industriellen Revolution waren die Unternehmerpersönlichkeiten (und vielfach ihre Mitarbeiter) mit ihrer tatsächlichen „Überlegenheit“ - Überlegenheit aber nur im Rahmen der außergewöhnlichen Situation; in dem anbrechenden Zeitalter der bürokratischen Manager gab es später für ihre „außergewöhnlichen Fähigkeiten“ keine Verwendung mehr -außer etwa auf dem Gebiet neuer Industrien in ihrer Entwicklungsphase.⁹⁸ Und insofern Unternehmer oder ihre Nachkommen in der nichtproblematischen Situation der reifen Industriegesellschaft ihre Position und Macht bewahrten, handelt es sich um Appropriation, die - bezeichnenderweise! - nichts mehr mit besonderen Fähigkeiten zu tun hat. Aus dieser historischen Situation, dem Übergang von der charismatisch begründeten Neuschöpfung eines Wirtschaftssystems zu seiner Bürokratisierung, erklären sich die zentralen Widersprüche in Webers Darstellung der bürokratischen Herrschaft.

Das hier entwickelte Modell ermöglicht nun aber eine differenziertere Analyse der Wirklichkeit, als sie im Rahmen der bisher dargestellten Phasen erfolgt ist. Auch wenn sich im großen und ganzen ein Übergang von einer außergewöhnlichen zu einer Alltagssituation (oder: von einer problematischen zu einer unproblematischen) Lage feststellen lässt, so bedeutet dies natürlich nicht, dass alle Probleme in allen Bereichen gelöst sind. Bereichsspezifisch angewandt besagt das Modell, dass in problematischen Bereichen außergewöhnliche Fähigkeiten zur Lösung von neuen Problemen aktiviert werden müssen und tatsächlich auch oft aktiviert werden. Als Beispiele für solche Bereiche könnte man „Forschung und Entwicklung“, die Eroberung neuer Märkte oder die Entwicklung neuer Industrien oder Produkte anführen. Mit anderen Worten: die Realität ist gemischt, sie besteht aus gewöhnlichen und außergewöhnlichen Situationen, und jedem Situationstyp entspricht ein bestimmter Herrschafts-, bzw. Rollenzuweisungstyp.

Diese Aussage über die Existenz kongruenter Kombinationen von Situationen und Herrschaftstypen impliziert aber nicht, dass sich mit der Situation automatisch der Herrschafts- oder Rollenzuweisungstyp ändert. Die Expansion der Bürokratie schließt eine zunehmende Kontrolle über das gesamte System der Rollenzuweisung ein und damit eine graduelle Eliminierung außergewöhnlicher Fähigkeiten. Sie wird zu einem Bollwerk gegen jegliche charismatische Herrschaft (bzw. Rollenzuweisung nach außergewöhnlichen Fähigkeiten), die ja im Wesen auf den Sturz der etablierten Herren (bzw. Rollenzuweisung nach alltäglichen Fähigkeiten) ausgerichtet ist. Neue Problemlösungen zu finden ist die Bürokratie ihrem Wesen nach nicht imstande - Weber bemerkte bereits, dass darin ihre entscheidende Schwäche liegt. Die Bürokratie erstarrt und bleibt nur so lange hocheffizient, wie keine neuen Probleme auftreten. Treten diese aber auf, so ist sie ihnen

⁹⁸ Als Beispiel sei hierzu die Unternehmenskonzeption Henry Fords (aus dem Jahre 1922) aufgeführt, durch die er während der Periode des Aufbaus und rapiden Wachstums der amerikanischen Automobilindustrie zum größten Automobilfabrikanten wurde:

„Now a business, in my way of thinking, is not a machine. It is a collection of people who are brought together to do work and not to write letters to one another. It is not necessary for one department to know what the other is doing ... and so the Ford factories and enterprises have no organization, no specific duties attaching to any position, no line of succession or authority, very few titles, and no conferences . . . We make the individual responsibility complete . . . one man is in charge of the factory and has been for years. He has two men with him, who, without in any way having their duties defined, have taken particular sections of the work to themselves. With them are about half a dozen other men in the nature of assistants, but without specific duties. They have all made jobs for themselves, but there are no limits to their jobs. They just work in where they best fit . . . , (Chandler, A. D., Jr., *Giant Enterprise*, New York 1964.)

Nachdem die wesentlichen Probleme gelöst waren und die Nachfrage sich stabilisierte, also um 1930 etwa, erwies sich diese Unternehmenskonzeption als anachronistisch. Ford verlor seine Hegemonie auf dem Automobilsektor an General Motors mit seiner Konzeption vom bürokratischen Unternehmen, auf das praktisch alle Merkmale der Weberschen Bürokratiebeschreibung zutreffen.

hilfslos ausgeliefert. Webers Hinweis auf den Zerfall des Römerreiches als „geradezu durch die Bürokratisierung seines Armee- und Beamtenapparates *mitbedingt*“⁹⁹ ist also keineswegs überraschend.

Ist die Bürokratie einmal erstarrt, so werden einmal eingeführte Problemlösungen nicht mehr wegen ihrer ursprünglichen Rationalität praktiziert, sondern als Tradition heiliggehalten: aus der bürokratischen Herrschaft wird traditionale Herrschaft. Es entstehen Klasseninteressen, die jede Veränderung im System der Rollenzuweisung, wie sie in einer neuen Problemsituation erforderlich wird, zu verhindern suchen.

Die mögliche Relevanz dieses Zusammenhangs für unsere heutige, zunehmend verbürokratisierte Gesellschaft kann hier nur angedeutet werden.

Gibt es einen Ausweg aus der Bürokratisierung? Ist Demokratie bei der zunehmenden Bürokratisierung überhaupt noch möglich? fragt Weber, ohne Hoffnung auf eine Antwort. Eine Lösung des Dilemmas gibt es aber vielleicht doch: als industrielle bzw. organisatorische Demokratie, der Anwendung des Prinzips der Selbstbestimmung und Selbstverwaltung auf Wirtschaftsunternehmen und andere Organisationen, Gemeinden und schließlich den gesamten politischen Apparat. Der mögliche Beitrag des Modells organisatorischer Demokratie zur Lösung des Bürokratie- oder Charisma-Dilemmas muss einem weiteren Aufsatz vorbehalten bleiben.

Summary

An attempt is made at explaining Max Weber's types of authority by relating them to situative determinants.

Max Weber considers bureaucracy, the purest type of legal-rational authority, as the most efficient type of administrative and productive organization. Its superiority in terms of precision, stability, and reliability is based on definitions of hierarchically ordered competencies, role allocation by technical qualification, and strict discipline among staff members. However, it is operative only under conditions of routine actions, i. e. in *unproblematic situations*. The closed system condition of certainty seems to be focal; the same applies to traditional authority.

In contrast, charismatic authority, „the greatest revolutionary force,“ operates „outside the realm of everyday routine,“ i. e. in *problematic situations*. Here, the open system feature of uncertainty seems to be focal. In problematic situations, charismatic authority becomes optimal as a principle of organization by activating the extraordinary qualities of both leaders and staff.

A dynamic model can thus be constructed in which bureaucratic as well as traditional authority, both utilizing the ordinary qualities of role incumbents, correspond to unproblematic situations; while charismatic authority, making use of extraordinary qualities and powers, corresponds to problematic situations. It is hypothesized that changes in situation correlate with changes in type of authority and related changes in mode of role allocation.

⁹⁹ Weber, M., a.a.O., S. 567.