

# Das Argument, 15, 3, (1973), S. 123 - 143

Dieter Seibel

## Folgen des Leistungskonflikts in der bürgerlichen Gesellschaft

### I. Widersprüche der kapitalistischen Gesellschaftsordnung

„Es ist dies (d.h. die „Akkumulation der großen Kapitalien durch Vernichtung der kleinen“ - D. S.) nur die letzte Potenz und Form des Prozesses, der die Arbeitsbedingungen in Kapital verwandelt, ... endlich die auf vielen Punkten der Gesellschaft gebildeten Kapitalien von ihren Besitzern trennt und in den Händen großer Kapitalien zentralisiert. Mit dieser äußersten Form des Gegensatzes und Widerspruchs (wird - D. S.) die Produktion, wenn auch in entfremdeter Form, in gesellschaftliche verwandelt (, gekennzeichnet durch -D. S.) (g)esellschaftliche Arbeit und im wirklichen Arbeitsprozess Gemeinsamkeit der Produktionsinstrumente<sup>1</sup>.“ Obwohl das Kapital Mehrwert nur kollektiv, d.h. im Rahmen eines hochkomplexen Kooperationsgefüges erzeugen kann, wird in der kapitalistischen Gesellschaftsordnung an der privaten Aneignung des Kapitals festgehalten.

Der Vergesellschaftung der Produktion liegt aus soziologischer Sicht ein interdependentes Netz von Arbeitsrollen zugrunde, die nur innerhalb eines organisatorischen Gesamtzusammenhanges ausgeführt werden können. Die Arbeitskraft verwirklicht sich als soziales Phänomen in diesen Arbeitsrollen. Die Organisationssoziologie hat gezeigt, dass der Grad der Interdependenz der Arbeitsrollen in den letzten Jahrzehnten ständig zugenommen hat. Eine Zuordnung des Produktionsergebnisses zu bestimmten, isolierbaren Arbeitsrollen ist in komplexen Organisationen nicht möglich. Arbeitsrollen sind also in hohem Maße vergesellschaftet.

Diese tatsächliche Vergesellschaftung der Arbeitsrollen steht im Widerspruch zur privaten Form der Aneignung der Arbeitsrollen, oder anders ausgedrückt: zur Zuweisung von Arbeitsrollen (Anstellung und Beförderung) nach individualistischen Kriterien. Bei diesen Kriterien handelt es sich in der kapitalistischen Gesellschaftsordnung *angeblich* (d.h. idealtypisch) um Kriterien der individuellen Tüchtigkeit und Eignung, also um Leistungskriterien. Arbeitsrollen werden

- idealtypisch gesehen - im freien Wettbewerb nach dem Leistungsprinzip vergeben, so dass die Verteilung der vorhandenen Befähigungen und damit indirekt auch der Produktionsausstoß optimiert werden. Die soziale Wirklichkeit des kapitalistischen Systems folgt aber nicht dieser idealtypischen Charakterisierung. In der

Realität wird weder der Produktionsausstoß optimiert, noch ist das Leistungsprinzip bei der Vergabe von Arbeitsrollen unbedingt von Bedeutung. Kriterien wie Alter, Seniorität, Geschlecht, in manchen Gesellschaften auch Rasse und ethnische Zugehörigkeit, regionale Herkunft, Klassenzugehörigkeit, Besitz, Familienzugehörigkeit, Religion, Mitgliedschaft in Parteien, Gewerkschaften und Vereinen, soziale Fertigkeiten und Orientierungen (die Kunst, mit Leuten umzugehen, insbesondere auch die Fähigkeit, die Entscheidung des Vorgesetzten bei Beförderungen beeinflussen zu können<sup>2</sup>) und normative Orientierungen (die „richtigen“ Einstellungen, Wert- und Glaubensvorstellungen usw.) sowie Zufallskriterien sind bei der Vergabe von Arbeitsrollen von erheblicher Bedeutung. Selbst Kriterien wie Begabung, Berufserfolg<sup>3</sup>, technische Fertigkeiten und Ausbildung stehen sehr oft in keinem oder nur in einem schwachen Zusammenhang mit dem Ausführungsinhalt einer Arbeitsrolle und stellen

<sup>1</sup> Marx/Engels Werke (MEW). Berlin/DDR 1958-1968, Bd. 26.3, S.309.

<sup>2</sup> Vgl. N. Luhmann: Funktionen und Folgen formaler Organisation. Berlin/West 1964, S. 166-168.

<sup>3</sup> L. J. Peter u. R. Hull: The Peter Principle. Why Things Always Go Wrong. New York 1969.

in solchen Fällen damit keine Leistungskriterien im engeren Sinne dar. Außerdem ist Leistung in einer Vielzahl von Arbeitsprozessen sozial unsichtbar und nicht direkt messbar; damit kann sie nicht als objektive Grundlage für Entscheidungen der Arbeitsrollenzuweisung dienen. Das Leistungsprinzip ist nur eines unter vielen Kriterien, nach denen die Zuweisung von Arbeitsrollen *realiter* verfährt. In Bereichen wie dem öffentlichen Dienst sind die Kriterien relativ klar definiert. In den meisten Bereichen dagegen liegen keine klaren Bestimmungen darüber vor, nach welchen Kriterien Anstellungen und Beförderungen vorzunehmen sind. Insofern solche Bestimmungen vorliegen, handelt es sich typischerweise nicht um Leistungskriterien. Die Diskussion der Kriterien, nach denen Arbeitsrollen vergeben werden, gewinnt ihre soziale Relevanz aus der Tatsache, dass sie nicht nur die Zuweisung technisch differenzierter Rollen, sondern auch die Zuweisung der an diese Rollen gebundenen Belohnungen - Einkommen, Macht und Prestige - regeln.

Während das Leistungsprinzip im *sozialen System* der Rollenzuweisung von untergeordneter Bedeutung ist, nimmt es im *kulturellen System* der Werte, die sich ihrerseits im Bewusstsein des einzelnen als Einstellungen spiegeln, einen bedeutenden Platz ein. In unserer Gesellschaft herrscht die Leistungsideologie. Diese stellt einen normativen Orientierungshorizont zur Verfügung, der die Glaubensvorstellung vermittelt, die Gesellschaft *sollte idealerweise* durch das Leistungsmodell gekennzeichnet sein.

Dieses Modell setzt sich aus folgenden Postulaten zusammen:

- I. Gleichheit der Ausgangslage und der Aufstiegschancen;
- II. Zuweisung von Arbeitsrollen (Anstellung und Beförderung) auf der Grundlage individueller Leistung, d.h.: Platzierung im Schichtungs- oder Klassensystem nach Leistungswettbewerbsgesichtspunkten;
- III. Zuweisung von Belohnungen entsprechend der in Arbeitsrollen kristallisierten Einzelleistung, insbesondere Zuweisung von:
  - Einkommen und Besitz, auch Anspruch auf Dienste;
  - Autorität und Macht politischer sowie wirtschaftlicher Art;
  - Prestige und sonstige psychischen Gratifikationen.

Empirische Untersuchungen bestätigen die normative Wirksamkeit dieses Modells: Bei einer Untersuchung in zwei amerikanischen Betrieben in den USA und in zwei deutschen Betrieben in der BRD führte kein einziger der Respondenten bei der Frage nach den idealen Kriterien der Arbeitsrollenzuweisung ausschließlich Nichtleistungskriterien an. Von den Respondenten in der BRD sprachen sich 89,7% für Leistungskriterien und 10,3% für eine Mischung aus Leistungs- und Nichtleistungskriterien aus; in den USA betrugen die entsprechenden Anteile 75,0% und 25,0%<sup>4</sup>. Bei den deutschen Beschäftigten in einem afrikanischen Land ergab sich sogar ein Anteil von 95,0%, der sich zugunsten des Leistungsprinzips als idealer Grundlage für die Zuweisung von Arbeitsrollen aussprach<sup>5</sup>.

Damit verschiebt sich nun der Widerspruch zwischen Vergesellschaftung der Arbeitsrollen und der privaten Form der Aneignung:

Infolge des hohen Vergesellschaftungsgrades der Arbeitsrollen lässt sich die private Aneignung von Arbeitsrollen in ihrer beanspruchten Form, d.h. nach Leistungswettbewerbsgesichtspunkten lediglich als Ideologie, nicht aber in der Realität aufrechterhalten. Damit steht nun die ideologische Leistungsorientierung (der Glaube an das Leistungsprinzip als Norm) im Widerspruch zu dem tatsächlichen System der Rollenzuweisung. Kultursystem und Sozialsystem stehen im Gegensatz zueinander. Er sei hier kurz als *Leistungskonflikt* bezeichnet.

---

<sup>4</sup> H. D. Seibel: Gesellschaft im Leistungskonflikt. Unveröffentlichte Habilitationsschrift. Münster 1971, S. 230.

<sup>5</sup> Ebd., S. 158.

Der so verstandene Leistungskonflikt steht in engem Zusammenhang mit dem Widerspruch zwischen der Vergesellschaftung der Produktion und der privaten Aneignung der Produktionsmittel. Denn die Leistungsideologie stellt ein sehr bedeutsames Legitimationsprinzip der existierenden Klassenstruktur dar; Sie rechtfertigt die unterschiedliche Verteilung von Produktionsmitteln, Einkommen, Macht und Prestige durch den Hinweis auf eine angeblich zugrundeliegende individuelle Leistung, das Ergebnis eines Prozesses der Aktivierung knapper Begabungen. Somit verdient jeder den Platz in der Gesellschaft, den er innehat: die an der Spitze auf Grund ihrer hohen Leistung - ihrer harten Arbeit, ihres Wissens und Könnens; die an der Basis der Pyramide auf Grund ihrer geringen Leistung

ihres Mangels an Ehrgeiz, an Ausdauer und an technischer Befähigung. So können mit der Leistungsideologie alle Privilegien und alle

Arten von Ausbeutung, kurz: jede Klassenlage legitimiert werden<sup>6</sup> (Siehe hierzu insbesondere die funktionalistische Schichtungstheorie.). Gleichzeitig ist die herrschende Klasse nicht daran interessiert, die Rollenzuweisung tatsächlich durch das Leistungsprinzip bestimmen zu lassen, da dies eine erhebliche Bedrohung für die soziale Lage ihrer Mitglieder bedeuten würde: ein hoher Anteil würde im Leistungswettbewerb von aufsteigenden Mitgliedern der beherrschten Klasse verdrängt und in die beherrschte Klasse absteigen; die Klassenstruktur *als solche* bliebe dabei unverändert.

Die totale Leistungsgesellschaft wäre die Perfektion der Unmenschlichkeit. Zunächst müssten Mechanismen entwickelt werden, die zu jedem Zeitpunkt - sowohl intra- als auch intergenerationell

- jedem die gleiche Chance gäben. Nur der Kompetenteste würde für jede Arbeitsrolle ausgewählt, und jeder würde eine Berufsrolle nur so lange wahrnehmen, wie er tatsächlich der kompetenteste Kandidat wäre. Der totale Wettbewerb, der Berufskampf aller gegen alle wäre institutionalisiert. Eltern hätten keine Möglichkeit, Erworbenes an ihre Kinder weiterzugeben. Weder Besitz noch „soziale“ Gesichtspunkte wären bei der Rollenzuweisung von Bedeutung. Alten, Kranken oder Kinderreichen würden keinerlei Privilegien eingeräumt; sie hätten die gleichen Arbeits- und Belohnungschancen wie Junge, Gesunde und Kinderlose. Die Leistungsgesellschaft ist so unmenschlich, dass „die ganze Macht des Bestehenden ... gegen sie mobilisiert“ (Marcuse) ist. - Der Abbau der Leistungsideologie ist im Rahmen der kapitalistischen Ordnung nicht möglich, da die Leistungsideologie ihr einziges Legitimationsprinzip darstellt. Daher wird der objektive Leistungskonflikt als Bestandteil der kapitalistischen Gesellschaftsordnung in ihrer monopolistischen Phase aufrechterhalten.

## II. Die Folgen des Leistungskonflikts

Wie bei dem Widerspruch zwischen Vergesellschaftung der Produktion und privater Aneignung stellt sich auch bei dem Leistungskonflikt die Frage nach den Folgen, und zwar einmal nach den psychischen Folgen (im Rahmen des Persönlichkeitssystems) und zum anderen nach den sozialen Folgen (im Rahmen des Sozialsystems). Diese beiden Gruppen von Folgen mögen zwar in einem engen Zusammenhang miteinander stehen, sind aber zweifellos nicht identisch.

---

<sup>6</sup> Die Leistungsideologie lässt sich für sehr verschiedene gesellschaftliche Ziele einsetzen. Im Frühstadium der Industrialisierung kann sie dazu beitragen, Standesprivilegien abzubauen und Arbeitsrollen sowie Belohnungen nach neuen, beispielsweise Leistungskriterien zuzuweisen; dieser Beitrag kann insbesondere auch in der Legitimation eines solchen gesellschaftlichen Umwandlungsprozesses bestehen. In hochindustrialisierten Gesellschaften kann sie zur Legitimation der bestehenden Ordnung und zu ihrem Schutz gegen Veränderungen eingesetzt werden. Dabei besteht zwischen Leistungsideologie und Leistungswirklichkeit nicht notwendigerweise ein Zusammenhang.

## 1. Gesellschaftliche Folgen

### Anomie

Anomie als Strukturzustand einer Gesellschaft ergibt sich aus einer Diskrepanz zwischen dem Kultursystem, d.h. dem System der allgemeinen Werte und Normen, und dem Sozialsystem, d.h. der Gesamtheit der Verhaltensmuster, die das Handeln der Mitglieder tatsächlich strukturieren. Damit stellt der Leistungskonflikt, wie aus der bisherigen Darstellung unmittelbar folgt, einen anomischen Zustand dar<sup>7</sup>. Ein besonderer Aspekt dieses anomischen Zustandes wurde von Merton<sup>8</sup> in Anlehnung an Durkheim zur Grundlage einer allgemeinen Theorie des abweichenden Verhaltens gemacht. Aus dem Gegensatz zwischen der Betonung von Leistungsidealen im Rahmen des Kultursystems und des Erfolgs im Rahmen des Sozialsystems ergeben sich strukturelle Spannungen, die ein zentrales Merkmal unserer Gesellschaft darstellen. Im dritten Teil dieses Aufsatzes werden diese Spannungen als Folge des Leistungskonflikts durch Untersuchungen in Industriebetrieben empirisch nachgewiesen.

### Autoritarismus

Eine vom Leistungskonflikt geprägte Gesellschaft tendiert aus folgenden Gründen zu autoritären Entscheidungsstrukturen:

1. Infolge der Diskrepanz zwischen normgerechten und im sozialen System tatsächlich angewandten Kriterien der Rollenzuweisung ist es wahrscheinlich, dass Machtpositionen (wie andere Arbeitsrollen) kulturell nicht legitimiert sind: sie stellen keine Leistungsrollen dar.

2. Der Leistungskonflikt impliziert, dass Anordnungen über Rollenzuweisungen, die von Personen in Machtpositionen gegeben werden, nicht den kulturell vorgesehenen Richtlinien entsprechen. Damit sind Entscheidungen über Anstellungen und Beförderungen *ex definitione* autoritär.

3. In einer Situation des Leistungskonflikts geraten Gruppen, die Entscheidungen über Rollenzuweisungen auf demokratischem Wege treffen, in erhebliche Schwierigkeiten, da die tatsächliche Normlosigkeit (Anomie) das Zustandekommen eines Gruppenkonsensus beeinträchtigt. Daraus resultiert aus Effizienzgründen die Tendenz, die Entscheidungsbefugnis von Gruppen auf einzelne zu verlagern, womit im allgemeinen eine Verlagerung des Entscheidungsprozesses auf höhere Ebenen der Organisationshierarchie verbunden ist. In einer Situation des Leistungskonflikts werden Entscheidungsstrukturen somit zunehmend autokratisch-autoritär. Ob der Leistungskonflikt nur zu autoritären Herrschaftsstrukturen führt oder auch zur Entwicklung autoritärer Persönlichkeiten beiträgt, wird in der empirischen Untersuchung überprüft.

---

<sup>7</sup> Durkheim stellt Anomie („l'état de dérèglement ou d'anomie", S. 281) als einen Zustand dar, in dem das soziale Verhalten nicht durch das Kultursystem geregelt wird. Damit entsteht eine unüberbrückbare Diskrepanz zwischen den persönlichen Ansprüchen und dem Erreichbaren (vgl. insbesondere: E. Durkheim: *Le suicide. Étude de sociologie*. Paris 1912, S. 284 bis 285). Das gleiche gilt für den Leistungskonflikt, bei dem die bei der Arbeitsrollenzuweisung tatsächlich angewandten Kriterien von den kulturell vorgeschriebenen (Leistungs-) Kriterien divergieren und dadurch die persönlichen Leistungsansprüche in einen Gegensatz zu dem konkret Erreichbaren treten.

<sup>8</sup> R. K. Merton: *Social Theory and Social Structure*. New York 1968.

## 2. Folgen für den einzelnen

### Entfremdung

Entfremdung<sup>9</sup> als Persönlichkeitsmerkmal entspricht der Anomie als Merkmal sozialer Systeme. Gesellschaften im Zustand der Anomie bringen entfremdete Individuen hervor. Entfremdung ist kein eindimensionaler Begriff. Seeman<sup>10</sup> hat fünf Dimensionen des Entfremdungssyndroms isoliert: *Machtlosigkeit*, *Sinnlosigkeit*, *Normlosigkeit*, *subjektive Isolierung* und *Selbstentfremdung*.

Die weitaus meisten Mitglieder unserer Gesellschaft haben keinen Einfluss auf die Auswahl und Anwendung der Kriterien, die bei der Arbeitsrollenzuweisung herangezogen werden. Da die Rollenzuweisung nicht nach dem im Kultursystem verankerten Leistungsprinzip erfolgt, erscheint sie dem einzelnen willkürlich. Damit erlebt er eine *Machtlosigkeit*, die sich nicht nur auf Erstanstellungen, Beförderungen, das Ausbleiben einer erwarteten Beförderung, Rückstufungen oder Degradierungen bezieht, sondern vielfach auch auf horizontale Mobilität. Da die Zuweisung von Arbeitsrollen nicht den in der Leistungsideologie festgelegten und vom einzelnen internalisierten Regeln folgt, ist der einzelne nicht in der Lage, die Vorgänge zu verstehen und zu erklären. Die Zuweisung von Arbeitsrollen wird damit unverständlich, undeutbar und *sinnlos*. Die Erfahrung der *Normlosigkeit* resultiert aus dem wesentlichsten Gesichtspunkt des Leistungskonflikts: aus dem Umstand, dass der Prozess der konkreten Rollenzuweisung nicht der Leistungsnorm folgt. Damit verliert das normative System seine Fähigkeit, zur Eingliederung des einzelnen in die Gesellschaft beizutragen. Der einzelne fühlt sich desintegriert

- ein Erlebnis, das als *subjektive* oder *atomistische Isolierung* erfahren wird. Da kein gemeinsames, *verbindliches* Wert- und Normensystem existiert, das das Verhältnis zwischen der Schicht derer, die Macht über den Prozess der Arbeitsrollenzuweisung haben, und der Schicht derjenigen, die dieser Macht unterliegen, sozial definiert und in einen als sinnvoll empfundenen und als legitim anerkannten Gesamtzusammenhang eingliedert, entsteht zwischen den Schichten ein Zustand kultureller Abkapselung. Der Leistungskonflikt führt dazu, dass das Leistungsstreben des einzelnen ständig frustriert wird. Da er an die Leistungsgesellschaft glaubt, sucht er die Schuld für sein Versagen nicht im soziokulturellen Bereich, sondern bei sich selbst. Damit setzt ein Prozess der *Selbstentfremdung* ein, der im Berufsleben ansetzt und auf die übrigen Lebensbereiche übergreift.

### Abweichendes Verhalten

In dem Maße, wie die Bedeutung der Leistung für die Steuerung der Arbeitsplatzzuweisung abnimmt und an die Stelle von Leistung nicht legitimierbare Kriterien treten, steigt die Wahrscheinlichkeit, dass die institutionalisierten Kontrollen der sozial gebilligten Wege zum Erfolg an Legitimität verlieren, d.h. immer schwerer legitimierbar werden. Auf diese Weise entwickeln sich Bedingungen dafür, dass organisiertes und individuelles Verbrechen zur Leistungsalternative werden.

---

<sup>9</sup> Der Terminus Entfremdung wird im Zusammenhang der folgenden Überlegungen nicht im Sinne seiner strikten Ableitung von Marxens sozioökonomischer Theorie benutzt, in der er ja einen primär sozioökonomischen Sachverhalt bezeichnet, sondern als Terminus, der im Rahmen der Entwicklung der psychiatrischen und soziologischen Forschung in den angelsächsischen Ländern eine spezifische Bedeutung angenommen hat und bereits fester Bestandteil dieser Terminologie ist. Der ideengeschichtliche Zusammenhang beider Begriffe kann hier nicht behandelt werden.

<sup>10</sup> M. Seeman: On the Meaning of Alienation. In: American Sociological Review, Vol. 24 (1959), 5.783-791.

Fehlende Leistungsmöglichkeiten führen, wenn Leistungswerte internalisiert sind, zur Entfremdung des einzelnen von der Gesellschaft. Abweichendes Verhalten - insbesondere Eigentumsvergehen

- stellen ein Reintegrationsmittel dar. Sie zielen auf den Erfolg ab, der mit legalen Mitteln nicht erreichbar ist. Die Kausalkette „Misserfolg führt zur Desintegration“ wird aus der Sicht des Delinquenten fortgesetzt: „Erfolg führt zur Reintegration.“ *Merton*<sup>11</sup> hat den Zusammenhang zwischen Leistungskonflikt und abweichendem Verhalten zu einer allgemeinen Theorie des abweichenden Verhaltens entwickelt: Die amerikanische Tugend Ehrgeiz (Leistungs- und Erfolgsstreben) führe zu dem amerikanischen Laster Verbrechen, behauptet er.

### Physische und psychische Erkrankungen

Für den einzelnen führt der Leistungskonflikt zu beruflicher Frustration und schafft damit eine Stresssituation. Die physiologischen Auswirkungen des Stresses sind von *Howard* und *Scott*<sup>12</sup> ausführlich dargestellt worden.

Eine Fülle von Untersuchungen beschäftigt sich mit den Auswirkungen des Leistungskonflikts auf Geisteskrankheiten. In einer zusammenfassenden Darstellung überprüfen *Kleiner* und *Parker*<sup>13</sup> den Zusammenhang zwischen den beiden Variablen in der amerikanischen Gesellschaft. Sie gehen davon aus, dass der Glaube an Leistung als Wert universell verbreitet ist: er findet sich in allen Klassen. Dies bedeutet auf der Persönlichkeitsebene, dass Leistungsansprüche ebenfalls gleichmäßig verteilt sind. Ungleichmäßig verteilt sind dagegen die objektiven Leistungs- und Erfolgsmöglichkeiten, und zwar primär nach Klassenzugehörigkeit. Damit ist auch der Leistungskonflikt klassenspezifisch verteilt: die unteren Klassen sind stärker davon betroffen als die oberen (siehe hierzu auch *Kornhauser*<sup>14</sup>). Somit ist zu erwarten, dass Geisteskrankheiten in den Unterklassen stärker verbreitet sind als in den Oberklassen. Diese Hypothese lässt sich empirisch überprüfen, auch wenn die Reduktion hochkomplexer Phänomene wie Klassen und Geisteskrankheiten auf den hier spezifizierten Zusammenhang nicht unproblematisch ist. Die vorliegenden Daten, die *Kleiner* und *Parker* mit großer Sorgfalt zusammengetragen haben, legen die Annahme der Hypothese nahe: „Obwohl es keine konsistente umgekehrte Beziehung zwischen Geisteskrankheit und Statusposition gibt, zeigen diese Ergebnisse, dass mit Bezug auf behandelte Schizophrenie und sämtliche (behandelte und nichtbehandelte - HDS) Psychosen ein Übermaß an diesen Erkrankungen in den unteren Statusgruppen vorliegt. Diese Tendenz ist in den Studien der Neufälle stärker ausgeprägt, wobei allerdings einige Daten widersprüchlicher Art sind. Trotz der eindrucksvollen Ergebnisse von *Hollingshead* und *Redlich* ist es schwierig, über die Ergebnisse von Studien über sämtliche bekannten (und behandelten) Fälle mit einiger Zuversicht verallgemeinernde Aussagen zu machen... Manisch-depressive Psychosen, Psychoneurosen und psychosomatische Symptome tendieren zu einer gleichmäßigeren Klassenverteilung als Schizophrenie, in einigen Fällen sogar zu einer etwas höheren Rate in den oberen Statusgruppen. Bei der Bevölkerung außerhalb von Krankenhäusern zeigen die meisten Daten bei den unteren Statusgruppen wiederum eine stärkere Pathologie an“<sup>15</sup>

---

<sup>11</sup> Merton, a.a.O.

<sup>12</sup> A. Howard u. R. A. Scott: A Proposed Framework for the Analysis of Stress in the Human Organism. In: *Behavioral Science* 10 (1965), S.141-160.

<sup>13</sup> R. J. Kleiner u. S. Parker: Goal-Striving, Social Status, and Mental Disorder. A Research Review. In: *American Sociological Review* 28 (1963), S.189-203.

<sup>14</sup> A. Kornhauser: *Mental Health of the Industrial Worker. A Detroit Study*. New York 1965.

<sup>15</sup> Kleiner und Parker, a.a.O., S. 193

Nach klinischer Erfahrung ist die Diskrepanz zwischen beruflichen Ansprüchen und beruflichem Erfolg von erheblicher Bedeutung für die Entstehung psychischer Störungen. Von Autoren wie *Horney*<sup>16</sup>, *Kardiner* und *Ovesey*<sup>17</sup> und vielen anderen werden die Komponenten des Leistungskonflikts als Kausalfaktoren psychischer Pathologie hervorgehoben. Die Zahl der empirischen Studien, die diese Hypothese stützen, ist beträchtlich<sup>18</sup>. Bei den pathologischen Auswirkungen des Leistungskonflikts kommt der Ausbildung eine besondere Rolle zu. Höhere Ausbildung führt zu gehobenen Leistungsansprüchen; wenn die höhere Ausbildung nicht zu entsprechendem beruflichem Erfolg führt, vergrößert sich die Anspruchs-Erfolgsdiskrepanz. Damit verstärkt sich der Leistungskonflikt: die Wahrscheinlichkeit der Schizophrenie steigt<sup>19</sup>.

Zum Beleg der Hypothese eines Zusammenhangs zwischen Leistungskonflikt und bestimmten psychischen Folgen lässt sich eine Untersuchung *Kornhausers*<sup>20</sup> über die psychische Gesundheit von Automobilarbeitern in Detroit heranziehen. Er stellte fest dass der Grad der psychischen Gesundheit konsistent mit dem Beruf variiert:

je höher der Beruf desto besser die psychische Gesundheit. Der bei weitem wichtigste Bestimmungsfaktor ist dabei der Bereich der Möglichkeiten, die die Arbeit im Hinblick auf die Ausnützung der Fähigkeiten des Arbeiters und auf ein damit im Zusammenhang stehendes Bewusstsein der beruflichen Erfüllung, des fachlichen Interesses, des

Persönlichkeitswachstums und der Eigenschätzung bietet. Diese Ergebnisse werden von *Kornhauser* unter anderem im Rahmen theoretischer Überlegungen erklärt, die mit der hier formulierten Konzeption einer Theorie des Leistungskonflikts in Übereinstimmung stehen; Einerseits sei der Glaube an Leistung als Wert generell verbreitet. Andererseits bestehe für die meisten keine Möglichkeit, entsprechend ihrer Leistung voranzukommen; dies treffe stärker für die unteren als für die gehobenen Berufsgruppen zu. *Kornhauser* kommt zu dem Schluss, dass die psychische Gesundheit von der Diskrepanz zwischen einem uniform starken Leistungsglauben und den Unterschieden in den objektiven Leistungsmöglichkeiten abhängt. Er ist der Meinung, dass der einzelne dem Leistungskonflikt nicht enttrinnen kann, da er einen Strukturzustand des amerikanischen sozioökonomischen Systems darstellt<sup>21</sup>. Seine Lösungsvorschläge, sich auf äußere Befriedigungen wie Löhne und Sicherheit zu konzentrieren oder sich einer schöpferischen Freizeitbeschäftigung zuzuwenden, gehen, wie er<sup>22</sup> selbst sieht, am Kern des Problems vorbei, da es sich dabei um ein makrosoziologisches Phänomen handelt, das auf individueller Ebene nicht beseitigt werden kann<sup>23</sup>. Besonders bemerkenswert ist, dass *Kornhauser*<sup>24</sup> seine Erklärung der Bestimmungsfaktoren psychischer

---

<sup>16</sup> K. Horney: *The Neurotic Personality of Our Time*. New York 1937, S.132 u. 172.

<sup>17</sup> A. Kardiner u. L. Ovesey: *The Mark of Oppression. A Psychological Study of the American Negro*. New York 1951, S.315

<sup>18</sup> Vgl. Kleiner und Parker, a.a.O.

<sup>19</sup> Vgl. S. Parker, R. J. Kleiner u. H. G. Taylor: *Level of Aspiration and Mental Disorder. A Research Proposal*. In: *Annals of the New York Academy of Sciences* 84 (1960), S. 878-886.

<sup>20</sup> Kornhauser, *Mental Health*, a.a.O.

<sup>21</sup> Kornhauser, *Mental Health*, a.a.O., S. 263-276.

<sup>22</sup> Kornhauser, *Mental Health*, a.a.O., S. 270 f.

<sup>23</sup> Die Leistungs-ideologie hält die Arbeiter in einem Teufelskreis gefangen: „Angesichts der Struktur der Wünsche und Erwartungen, die unsere Kultur Arbeitern typischerweise eingibt, besteht kaum eine Neigung für sie, andere Ziele zu entwickeln, die ihrer Lage besser entsprächen und ihrer psychischen Gesundheit zuträglicher wären. Insofern Industriearbeiter materiellen Besitz, individuellen Erfolg und Beschäftigung in interessanter, unabhängiger, gestaltender Arbeit im Brennpunkt ihres Interesses sehen, gehen die meisten von ihnen der sicheren Enttäuschung entgegen: oft gemischt mit Gefühlen des Versagens, der Selbstanschuldigungen und den Begleiterscheinungen nicht zufriedenstellender psychischer Gesundheit. Die grundlegende Frage, die sich hier stellt, ist, ob das vorherrschende Wertsystem unserer Gesellschaft einer guten psychischen Gesundheit bei weiten Teilen der Bevölkerung abträglich ist.“ Kornhauser, a.a.O., S.271.

<sup>24</sup> Kornhauser, *Mental Health*, a.a.O., S. 272.

Gesundheit als „*allgemeine* Theorie der Inkongruenz“ bezeichnet, da sie in der allgemein verbreiteten Diskrepanz zwischen kulturellen und sozialen Faktoren begründet liegt.

## Selbstmord

Die radikalste Reaktion auf den Leistungskonflikt ist die Flucht aus der Gesellschaft: entweder die partielle Flucht in die Geisteskrankheit oder die totale Flucht in den Selbstmord.

Die für eine Gesellschaft im Leistungskonflikt typische Art des Selbstmords ist der anomische Selbstmord<sup>25</sup>, wie er von *Durkheim*<sup>26</sup> dargestellt wurde. Die Leistungsideologie führt zu individuellen Ansprüchen, die infolge des Leistungskonflikts nicht befriedigt werden können. Daraus resultiert nach *Durkheim* eine Unersättlichkeit der Ansprüche, die den einzelnen zu einem Zustand ständigen Unglücks verdammt. Anstatt die Ansprüche institutionell zu beschränken, hat unsere Gesellschaft die Unbegrenztheit der Ansprüche legitimiert: sie verurteilt ihre Mitglieder zu einem Rennen ins Unendliche. Nicht nur wird Anomie so sozial normalisiert; im Wertsystem wird sie sogar transzendiert: die Unendlichkeit der Ansprüche und die daraus resultierende Diskrepanz zwischen Ansprüchen und Erreichbarem wird als Norm aufgestellt und philosophisch damit begründet, der Mensch sei von Natur aus unzufrieden. Das Streben nach dem Unerreichbaren gilt als Zeichen moralischer Superiorität. Der Mensch im Leistungskonflikt wird zum Tantalus.

*Durkheims* Untersuchungsergebnisse werden durch neuere Studien bestätigt, z. B. von *Breed*<sup>27</sup>: „Die weißen, männlichen Selbstmordfälle in New Orleans wiesen beträchtliche Arbeitsprobleme auf, die sich in sozialem Abstieg, in vermindertem Einkommen, in Arbeitslosigkeit und anderen beruflichen und geschäftlichen Schwierigkeiten ausdrückten... mindere Leistungstüchtigkeit ist dem Selbstmord in guten wie in schlechten Zeiten förderlich... der Brennpunkt ist Anomie...“ Ähnliches ergab sich in einer psychiatrischen Untersuchung über Selbstmordversuche<sup>28</sup>.

## III. Die Folgen des Leistungskonflikts im Industriebetrieb

### 1. Methode und Anlage der empirischen Untersuchung

Die bisherige Darstellung des Leistungskonflikts und seiner Folgen beruht auf Sekundäranalysen. Für eine empirische Überprüfung der Ergebnisse wurde zunächst eine Untersuchung (*Untersuchung I*) in einem deutschen Betrieb (mündliche Totalbefragung von 355 Angestellten im Jahr 1969) und in einem amerikanischen Betrieb (mündliche Repräsentativbefragung von 76 Angestellten im Jahre 1969) durchgeführt. Beide Betriebe gehören der gleichen Branche an, liegen in einem afrikanischen Land und arbeiten unter

---

<sup>25</sup> Der anomische Selbstmord tritt zu dem egoistischen hinzu. Letzterer ist für eine durch die Leistungsethik gekennzeichnete Gesellschaft typisch. Die Förderung eines exzessiven Individualismus durch die Leistungsethik führt zu einer Desintegration von Individuum und Gesellschaft. Dadurch gerät der einzelne nach *Durkheim* (a.a.O., S.174-232) in eine desperate Lage. Denn da der Mensch sozialer Natur ist, fehlt ihm etwas Wesentliches zu seinem Dasein, wenn er auf sich selbst als Einzelwesen zurückgeworfen wird: eine starke Gefahr für den Lebenswillen des einzelnen.

<sup>26</sup> *Durkheim*, a.a.O., S. 264-311.

<sup>27</sup> W. Breed: Occupational Mobility and Suicide among White Males. *American Sociological Review* 28, S. 179-188.

<sup>28</sup> E. Robins, E. H. Schmitt u. P. O'Neal: Some Interrelations of Social Factors and Clinical Diagnosis in Attempted Suicide. *American Journal of Psychiatry* 114 (1957), S. 221-231.

nahezu identischen Bedingungen. Die Darstellung stützt sich auf Interviews und teilnehmende Beobachtung über ein Jahr<sup>29</sup>.

Da die Verlässlichkeit einer Theorie mit der Zahl der Falsifikationsversuche, die sie überstanden hat, steigt, wurde die Untersuchung 1970 in je zwei Betrieben in der BRD (108 schriftliche Befragungen von Angestellten) und in den USA (74 schriftliche Befragungen von Angestellten) wiederholt (*Untersuchung II*). Es sei ausdrücklich betont, dass keinerlei Repräsentativität für die untersuchten Gesellschaften beansprucht wird. Bevor eine für die BRD und die USA repräsentative Untersuchung durchgeführt werden kann, scheint es sinnvoll, den Zusammenhang zwischen den hier zur Diskussion stehenden Variablen in kleinerem Rahmen empirisch zu überprüfen.

## 2. Der Leistungskonflikt

*Untersuchung 1:* Die Untersuchungssituation in den beiden Betrieben in Afrika war nahezu experimentell. Die beiden Betriebe glichen sich in allen äußeren Merkmalen außer in den von der Betriebsleitung offiziell deklarierten und tatsächlich angewandten Kriterien der Rollenzuweisung. Der amerikanische Betrieb stellt, relativ gesehen, ein Leistungssystem<sup>30</sup> dar: Die Betriebsleitung erklärt offiziell, dass Arbeitsrollen vorwiegend nach individueller Leistung zugewiesen werden; die teilnehmende Beobachtung ergab, dass Leistung bei Beförderungen tatsächlich von beträchtlicher Bedeutung ist. Der deutsche Betrieb dagegen stellt, relativ gesehen, ein Nichtleistungssystem dar: Die Betriebsleitung erklärt offiziell, dass von den Beschäftigten Pflichterfüllung, nicht Leistungsstreben erwartet wird; im tatsächlichen Beförderungssystem spielt Leistung, wie die teilnehmende Beobachtung zeigte, kaum eine Rolle. Eine Reihe von Angestellten berichtete von informellen Sanktionen von seiten der Vorgesetzten gegen Leistungsstreben.

Die Unterschiede zwischen den beiden Betrieben spiegeln sich in der Perzeption der Angestellten: Der amerikanische Betrieb wird von den Beschäftigten vorwiegend als Leistungssystem angesehen (60,5 % betrachten den Betrieb als Leistungssystem und 19,7% als Nichtleistungssystem, die übrigen als Mischsystem), der deutsche Betrieb als Nichtleistungssystem (18,8% betrachten den Betrieb als Leistungssystem, 40,8% als Nichtleistungssystem, die übrigen als Mischsystem).

Da der Glaube an Leistung als *ideales* Kriterium gleichmäßig verbreitet ist, variiert der Leistungskonflikt in einer objektiven Dimension mit der Betriebszugehörigkeit und in einer subjektiven Dimension mit der Zugehörigkeit zu einer der Perzeptionsgruppen (Perzeption des Betriebs als Leistungssystem, Mischsystem, Nichtleistungssystem). Es ist zu erwarten, dass sich die Folgen des Leistungskonflikts dementsprechend unterschiedlich zeigen.

*Untersuchung II:* Da bei der Untersuchung der Betriebe in den USA und in der BRD teilnehmende Beobachtung nicht angewandt wurde, wird die Perzeption der Befragten für die Bewertung des Betriebs als Leistungssystem herangezogen. Neben dem Vergleich nach Perzeptionsgruppen (45,9% sehen den Betrieb als Leistungssystem an, 40,7% als Mischsystem und 13,4% als Nichtleistungssystem) liegt ein Vergleich nach Ländern nahe: In den USA betrachten 63,6% der Befragten den Betrieb, in dem sie tätig sind, als Leistungssystem (24,2% als Mischsystem, 12,1% als Nichtleistungssystem), in der BRD nur 34,9% (50,9% als Mischsystem, 14,2% als Nichtleistungssystem). Da hinsichtlich des Glaubens an Leistung als Wert einige Unterschiede auftraten, wurde aus den Variablen

---

<sup>29</sup> Die empirische Untersuchung und ein Teil der Datenauswertung wurden von Wieland W. Jäger, Münster, durchgeführt.

<sup>30</sup> Die, verglichen zur BRD, relativ positiven Ergebnisse aus den amerikanischen Betrieben bedürfen einer gesonderten, aus der amerikanischen Geschichte und Gesellschaft hergeleiteten Interpretation, die hier nicht geleistet werden kann.

„Ideale Kriterien der Arbeitsrollenzuweisung und „Perzeption des Betriebs als Leistungssystem“ eine neue Variable „Leistungskonflikt“ abgeleitet (Tabelle 1). Es ist zu erwarten, dass die Folgen des Leistungskonflikts mit dem so operationalisierten „Leistungskonflikt“ variieren.

**Tabelle 1: Der Leistungskonflikt: BRD und USA (in%)**

(Untersuchung I)

| Leistungskonflikt  | BRD   | USA   |
|--------------------|-------|-------|
| Kein Konflikt      | 41,1  | 67,6  |
| Schwacher Konflikt | 45,8  | 24,3  |
| Starker Konflikt   | 13,1  | 8,1   |
| Summe              | 100,0 | 100,0 |
| N                  | 107   | 74    |

$\chi^2 = 12,32$ ; df = 2;  
 $p < 0,005$   
 $y = -0,43$

### 3. Folgen für den Betrieb als soziales System

#### Anomie

Anomie äußert sich in sozialen Spannungen, die sich innerbetrieblich im Betriebsklima niederschlagen. Daher wurden die Angestellten nach ihrer Bewertung des Betriebsklimas gefragt, eine im Bewusstsein der Betriebsmitglieder sehr reale Größe.

*Untersuchung 1:* Die Hypothese, dass der Leistungskonflikt zu einem schlechten Betriebsklima führt, soll zunächst in einem *Intersystemvergleich* (d. h. zwischen den beiden Betrieben) getestet werden. Da der Leistungskonflikt in dem amerikanischen Betrieb relativ schwach ausgeprägt ist, ist ein gutes Betriebsklima zu erwarten; für den deutschen Betrieb mit seinem stark ausgeprägten Leistungskonflikt wird ein schlechtes Betriebsklima vorausgesagt. Die Ergebnisse stützen die zugrundeliegende Hypothese eines Zusammenhangs zwischen Leistungskonflikt und Betriebsklima. Die angewandten statistischen Tests weisen auf einen äußerst starken Zusammenhang hin (Tabelle 2)

**Tabelle 2: Betrieb und Betriebsklima (in%)**

(Untersuchung I)

| Betriebsklima | Deutscher Betrieb  | Amerikanischer Betrieb |
|---------------|--------------------|------------------------|
| Sehr gut      | 0,3                | 11,8                   |
| Gut           | 10,4               | 56,6                   |
| Mittelmäßig   | 53,0               | 27,6                   |
| Schlecht      | 29,9               | 3,9                    |
| Sehr schlecht | 6,5                | 0,0                    |
| Summe         | 100,1 <sup>a</sup> | 99,9 <sup>a</sup>      |
| N             | 338                |                        |

$\chi^2 = 134,41$ ; df = 4;  $p < 0,001$

$y = -0,86$

<sup>a</sup> Fehler durch Runden

Auch der *Intrasystemvergleich*, der Vergleich nach Perzeptionsgruppen innerhalb der Betriebe, bestätigt die Hypothese; zwischen den beiden Variablen besteht ein starker Zusammenhang (Tabelle 3).

Die Hypothese wird auch dann bestätigt, wenn der Vergleich nach Perzeptionsgruppen innerhalb eines jeden einzelnen Betriebes durchgeführt wird, wenn man die verschiedenen Nationalitäten innerhalb der Betriebe miteinander vergleicht (je stärker eine Nationalitätengruppe vom Leistungskonflikt betroffen ist, desto schlechter bewertet sie das Betriebsklima) sowie wenn man andere Indikatoren für das Bestehen sozialer Spannungen im Betrieb einsetzt (beispielsweise die beabsichtigte Beschäftigungsdauer)<sup>31</sup>.

Um den *relativen* Einfluss der beiden Variablen „Betrieb als Leistungssystem“ und „Perzeption des Betriebs als Leistungssystem“ (erstere ein objektiver und letztere ein subjektiver Indikator des Leistungskonflikts) auf die Bewertung des Betriebsklimas festzustellen, wurden die Daten pfadanalysiert<sup>32</sup>. Der Koeffizient für den Pfad von „Betrieb als Leistungssystem“ nach „Bewertung des Betriebsklimas“ beträgt 0,41, der Pfad von „Perzeption des Betriebs als Leistungssystem“ nach „Bewertung des Betriebsklimas“ 0,26. Der Anteil der dabei erklärten Varianz beläuft sich auf 30,0%. Die Pfadanalyse bestätigt erstens die obigen Ergebnisse, und zweitens weist sie die Unterschiede hinsichtlich des Leistungskonflikts *zwischen* den beiden

**Tabelle 3: Perzeption des Betriebs als Leistungssystem und Punktwert der Bewertung des Betriebsklimas<sup>a</sup>**

(Untersuchung I)

| Perzeption des Betriebs<br>als: | Punktwert der Bewertung<br>des Betriebsklimas<br>(arithmetisches Mittel) |
|---------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| Leistungssystem                 | + 0,40                                                                   |
| Mischsystem                     | – 0,11                                                                   |
| Nichtleistungssystem            | – 0,45                                                                   |

$$\chi^2 = 76,38; df = 8; p < 0,001^b$$

$$y = -0,50^b$$

a Den einzelnen Bewertungskategorien wurden folgende Punktwerte zugeordnet: + 2 sehr gut; + 1 gut; 0 mittelmäßig; – 1 schlecht; – 2 sehr schlecht

b Die statistischen Tests wurden auf der Basis der ursprünglichen Häufigkeitsverteilung durchgeführt

sozialen Systemen als primären und die perzeptorischen Unterschiede *innerhalb* der beiden sozialen Systeme als sekundären Erklärungsgrund für die Folgen des Leistungskonflikts nach.

<sup>31</sup> H. D. Seibel: Leistung und Konflikt Soziale Welt 21-22 (1970-1971), S. 55-72. Auch wenn man „beabsichtigte Beschäftigungsdauer“ als Anomieindikator einsetzt, ergibt sich eine eindeutige Abhängigkeit vom Leistungskonflikt. Bei den Befragten in den USA beträgt die beabsichtigte Beschäftigungsdauer 11,55 Jahre, in der BRD 7,85 Jahre ( $F = 4,867$ ;  $p = 0,029$ ). Noch deutlicher ist der Zusammenhang, wenn man die direkte Abhängigkeit vom Leistungskonflikt untersucht: Bei denjenigen, für die kein Leistungskonflikt besteht, beträgt die beabsichtigte Beschäftigungsdauer 11,71 Jahre; dieser Wert fällt auf 7,94 Jahre bei denen, für die ein schwacher Leistungskonflikt besteht, und auf 3,10 Jahre bei denen, für die ein starker Konflikt besteht ( $F = 6,033$ ;  $p = 0,003$ ). Der Zusammenhang ist in beiden Fällen signifikant.

<sup>32</sup> H. D. Seibel u. G. T. Nygreen: Pfadanalyse. Ein statistisches Verfahren zur Untersuchung linearer Kausalmodelle. Zeitschrift für Sozialpsychologie 2 (1972).

*Untersuchung II:* Der Vergleich zwischen den Ländern bestätigt die aus der Leistungskonflikthypothese abgeleitete Erwartung: das Betriebsklima wird in den amerikanischen Betrieben besser bewertet als in den deutschen; der Unterschied zwischen den beiden Ländern ist hochsignifikant (Tabelle 4).

**Tabelle 4: Betriebsklima: BRD und USA (in%)**  
(Untersuchung II)

| Betriebsklima              | BRD   | USA                |
|----------------------------|-------|--------------------|
| Sehr gut                   | 0,0   | 25,7               |
| Gut                        | 49,5  | 39,2               |
| Mittelmäßig                | 45,8  | 29,7               |
| Schlecht                   | 4,7   | 4,1                |
| Sehr schlecht              | 0,0   | 1,4                |
| Summe                      | 100,0 | 100,1 <sup>a</sup> |
| N                          | 107   | 74                 |
| $\chi^2 = 32,87$ ; df = 4; |       |                    |
| p < 0,001                  |       |                    |
| y = - 0,40                 |       |                    |

a Fehler durch Runden

Auch der direkte Zusammenhang zwischen Leistungskonflikt und Betriebsklima erweist sich in der Untersuchung als hochsignifikant (Tabelle 5).

**Tabelle 5: Leistungskonflikt und Betriebsklima (in%)**  
(Untersuchung II)

| Betriebsklima              | Kein Konflikt      | Schwacher Konflikt | Starker Konflikt |
|----------------------------|--------------------|--------------------|------------------|
| Sehr gut                   | 18,3               | 3,0                | 0,0              |
| Gut                        | 44,1               | 50,7               | 35,0             |
| Mittelmäßig                | 35,5               | 41,8               | 45,0             |
| Schlecht                   | 2,2                | 3,0                | 20,0             |
| Sehr schlecht              | 0,0                | 1,5                | 0,0              |
| Summe                      | 100,1 <sup>a</sup> | 100,0              | 100,0            |
| N                          | 93                 | 67                 | 20               |
| $\chi^2 = 26,55$ ; df = 8; |                    |                    |                  |
| p < 0,001                  |                    |                    |                  |
| y = 0,36                   |                    |                    |                  |

a Fehler durch Runden

Damit hat sich bei sämtlichen Tests ein starker Zusammenhang zwischen dem Leistungskonflikt und seinen anomischen Folgen nachweisen lassen.

#### Autoritarismus

Autoritarismus im Bezugsrahmen des Sozialsystems wird hier als autoritäre Leitungsstruktur operationalisiert. In Untersuchung 1 wiesen die Resultate der teilnehmenden Beobachtung bereits darauf hin, dass der Leistungskonflikt zu einem autoritären Führungsstil

führt. Bei der Wiederholung der Untersuchung in der BRD und in den USA wurde die Bewertung des Führungsstils in den Fragebogen aufgenommen<sup>33</sup>. Nach der Leistungskonflikthypothese ist zu erwarten, dass der autoritäre Führungsstil in der BRD stärker ausgeprägt ist als in den USA. Die Daten bestätigen diese Erwartung; der Unterschied zwischen den beiden Ländern ist hochsignifikant (Tabelle 6).

**Tabelle 6: Autoritarismus im Bezugsrahmen des Sozialsystems:  
BRD und USA (in%)  
(Untersuchung II)**

| Führungsstil      | BRD   | USA               |
|-------------------|-------|-------------------|
| Sehr demokratisch | 0,0   | 5,7               |
| Demokratisch      | 32,3  | 57,1              |
| Gemischt          | 0,0   | 21,4              |
| Autoritär         | 67,7  | 14,3              |
| Sehr autoritär    | 0,0   | 1,4               |
| Summe             | 100,0 | 99,9 <sup>a</sup> |
| N                 | 99    | 70                |

$$\chi^2 = 59,87; df = 4;$$

$$p < 0,001$$

$$y = -0,64$$

a Fehler durch Runden

Ferner ist zu erwarten, dass diejenigen, für die kein Leistungskonflikt besteht, den Führungsstil eher als demokratisch bewerten, während die, für die ein starker Konflikt besteht, den Führungsstil eher als autoritär ansehen. Auch diese Erwartung wird bestätigt (Tabelle 7).

Damit ist also nachgewiesen, dass der Leistungskonflikt zu einer autoritären Machtstruktur führt.

**Tabelle 7: Leistungskonflikt und Autoritarismus im Bezugsrahmen des Sozialsystems  
(in%) (Untersuchung II)**

| Führungsstil      | Kein Konflikt      | Schwacher Konflikt | Starker Konflikt |
|-------------------|--------------------|--------------------|------------------|
| Sehr demokratisch | 3,5                | 1,6                | 0,0              |
| Demokratisch      | 54,7               | 28,6               | 35,0             |
| Gemischt          | 7,0                | 12,7               | 5,0              |
| Autoritär         | 34,9               | 57,1               | 55,0             |
| Sehr autoritär    | 0,0                | 0,0                | 5,0              |
| Summe             | 100,1 <sup>a</sup> | 100,0              | 100,0            |
| N                 | 86                 | 63                 | 20               |

$$\chi^2 = 20,78; df = 8;$$

$$p < 0,01$$

$$y = 0,39$$

a Fehler durch Runden

<sup>33</sup> Die Frage lautete: „Wenn die Betriebsleitung Entscheidungen oder Anordnungen trifft, geschieht das mehr demokratisch oder mehr autoritär?“

#### 4. Folgen für den einzelnen im Betrieb

##### Entfremdung

Im Betrieb als einem sozialen System führt der Leistungskonflikt zu einem schlechten Betriebsklima. Es soll nun überprüft werden, ob dieser Folge des Leistungskonflikts Entfremdungstendenzen beim einzelnen Betriebsmitglied entsprechen. Dabei wird sich auch zeigen, wieweit sich Anomie im sozialen System und Entfremdung des einzelnen entsprechen.

Davon ausgehend, dass sich Entfremdung in der Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit des einzelnen mit den für ihn persönlich relevanten innerbetrieblichen Verhältnissen widerspiegelt, werden Zufriedenheit mit Beförderungsmöglichkeiten, mit der Position und mit der Arbeit als Indikatoren der Entfremdung im Betrieb zu einem Index kombiniert.

*Untersuchung 1:* Der Anteil der Unzufriedenen in dem deutschen wie in dem amerikanischen Betrieb ist äußerst niedrig. Dabei besteht zwischen den beiden Betrieben kein statistisch gesicherter Unterschied<sup>34</sup>. Zwischen denjenigen, die den Betrieb als Leistungssystem, Mischsystem und Nichtleistungssystem ansehen, bestehen hinsichtlich ihrer Zufriedenheit ganz geringe Unterschiede, die aber zu schwach sind, um ins Gewicht zu fallen (Tabelle 8). Die Pfadanalyse bestätigt diese Ergebnisse: Von der Variablen „Betrieb als Leistungssystem“ führt kein signifikanter Pfad zu dem Zufriedenheitsindex; auch wenn man letzteren in seine Einzelvariablen zerlegt, ergeben sich keine signifikanten Zusammenhänge. Damit hat der Leistungskonflikt in seiner Intersystemdimension in dem hier untersuchten Bereich keine Auswirkungen auf der Persönlichkeitsebene. Auf der Intrasystemebene ergibt sich ein minimaler Einfluss: Der Koeffizient des Pfades von der Variablen „Perzeption des Betriebs als Leistungssystem“ zu dem Zufriedenheitsindex beträgt 0,13; der Anteil der erklärten Varianz beläuft sich auf 1,8%.

---

<sup>34</sup>  $\chi^2 = 32,90$ ;  $df = 6$ ;  $p < 0,001$ ;  $y = 0,01$ . Der  $\chi^2$ -Test weist zwar einen hochsignifikanten Unterschied aus; nach dem Gammatest ist die Stärke des Zusammenhangs zwischen den beiden Variablen aber ungefähr Null – ein Hinweis auf die Gefahr, die damit verbunden ist, sich auf einen einzigen statistischen Test zu verlassen. Weist man den Komponenten der Zufriedenheitsvariablen numerische Werte zu (von + 3 für „extrem hoch“ über 0 für „mittelmäßig“ bis - 3 für „extrem niedrig“), so ergibt sich für den deutschen Betrieb mit + 1,490 ein höherer Zufriedenheitswert als für den amerikanischen Betrieb mit + 1,263: ein den theoretischen Erwartungen entgegengesetztes Ergebnis.

**Tabelle 8: Perzeption des Betriebs als Leistungssystem und Zufriedenheit (in%)**  
(Untersuchung I)

| Zufriedenheit  | Leistungssystem | Mischsystem        | Nicht-<br>leistungssystem |
|----------------|-----------------|--------------------|---------------------------|
| Extrem hoch    | 56,6            | 45,8               | 33,1                      |
| Sehr hoch      | 11,3            | 13,9               | 14,5                      |
| Hoch           | 13,2            | 12,5               | 15,9                      |
| Mittelmäßig    | 9,4             | 13,2               | 14,5                      |
| Niedrig        | 3,8             | 5,6                | 13,8                      |
| Sehr niedrig   | 3,8             | 5,6                | 4,8                       |
| Extrem niedrig | 1,9             | 3,5                | 3,4                       |
| Summe          | 100,0           | 100,1 <sup>a</sup> | 100,0                     |
| N              | 106             | 144                | 145                       |

$$\chi^2 = 20,70; df = 12;$$

$$p < 0,10$$

$$y = 0,24$$

a Fehler durch Runden

Dieses erstaunliche und allen Erwartungen widersprechende Ergebnis stellte einen der Hauptgründe dafür dar, dass die Untersuchung in der BRD und in den USA wiederholt wurde. Denn es lag der Verdacht nahe, dass der Einfluss des Leistungskonflikts auf die Zufriedenheit in den in dem afrikanischen Land untersuchten Betrieben durch einen besonderen Faktor neutralisiert wurde, nämlich die enorm hohen Belohnungen: Die Gehälter sind so hoch, dass jeder ausländische Angestellte etwa so viel sparen kann, wie er in seinem Heimatland verdienen würde (in vielen Fällen sogar erheblich mehr). Wenn diese Vermutung zutrifft, sollten sich die Auswirkungen des Leistungskonflikts in den Betrieben in der BRD und in den USA nachweisen lassen, da dort „normale“ Gehälter gezahlt werden.

*Untersuchung II:* In der BRD und in den USA ergibt sich tatsächlich der erwartete Zusammenhang. Der Unterschied zwischen den Befragten in den beiden Ländern hinsichtlich ihrer Zufriedenheit liegt in der erwarteten Richtung und ist signifikant<sup>35</sup>. Das gleiche gilt für den Zusammenhang zwischen den Variablen „Perzeption des Betriebs als Leistungssystem“ und „Zufriedenheit“ (Tabelle 9)<sup>36</sup>.

<sup>35</sup> F = 8,205; p = 0,005.

<sup>36</sup> F = 12,679; p = 0,001.

**Tabelle 9: Leistungskonflikt und Zufriedenheit (in%)**  
(Untersuchung II)

| Zufriedenheit  | Kein Konflikt      | Schwacher Konflikt | Starker Konflikt |
|----------------|--------------------|--------------------|------------------|
| Extrem hoch    | 39,4               | 19,4               | 10,0             |
| Sehr hoch      | 18,1               | 13,4               | 0,0              |
| Hoch           | 16,0               | 22,4               | 25,0             |
| Mittelmäßig    | 19,1               | 22,4               | 20,0             |
| Niedrig        | 5,3                | 14,9               | 35,0             |
| Sehr niedrig   | 1,1                | 6,0                | 5,0              |
| Extrem niedrig | 1,1                | 1,5                | 5,0              |
| Summe          | 100,1 <sup>a</sup> | 100,0              | 100,0            |
| N              | 94                 | 67                 | 20               |

$$\chi^2 = 30,62; df = 12;$$

$$p < 0,005$$

$$y = 0,43$$

a Fehler durch Runden

Damit wird die Hypothese bestätigt, dass der Leistungskonflikt zu Entfremdung führen kann, sofern sie sich innerbetrieblich in Unzufriedenheit ausdrückt. Indirekt wird damit die in der ersten Untersuchung geäußerte Vermutung belegt, dass sich diese Auswirkungen durch außergewöhnlich hohe Gehälter - vielleicht auch durch andere Aufstiegssurrogate - verhindern lassen. Falls hohe Entlohnung nicht realisierbar ist, werden spezifische Mechanismen zur Versöhnung des einzelnen mit dem Leistungskonflikt in Gang gesetzt. Fürstenberg<sup>37</sup> berichtete von der Tendenz, Aufstiegssurrogate zur Entschärfung der Spannungen einzuführen, die sich aus der Diskrepanz zwischen Aufstiegserwartungen und tatsächlichen Aufstiegsmöglichkeiten ergeben.

### Autoritarismus

Nachdem Autoritarismus in der Form eines autoritären Führungsstils als Folge des Leistungskonflikts nachgewiesen wurde, stellt sich nun die Frage, ob er auch im Rahmen des Persönlichkeitssystems auftritt: Bringt der Leistungskonflikt autoritäre Persönlichkeiten hervor<sup>38</sup>? Autoritarismus wurde durch drei Fragen gemessen, von denen sich eine auf die Über- und eine auf die Unterordnungsdimension bezieht; die dritte ist neutral in dieser Hinsicht. Die Antworten wurden zu einem Index kombiniert<sup>39</sup>.

<sup>37</sup> F. Fürstenberg: Das Aufstiegsproblem in der modernen Gesellschaft. Stuttgart 1962.

<sup>38</sup> Der Terminus „autoritäre Persönlichkeit“ wird hier nicht in der umfassenden Weise definiert wie bei Adorno u. a. (Adorno, I. a.: The authoritarian Personality. New York 1950.)

<sup>39</sup> Die drei Testfragen lauteten:

- „Wenn ein Vorgesetzter Ihnen eine Anordnung gibt, die Sie für falsch halten, und trotz Ihres Widerspruchs darauf besteht, dass Sie seine Anordnung befolgen, wie verhalten Sie sich?“ Unterordnung wird als autoritäres, Widerstand als nichtautoritäres Verhalten interpretiert
- „Wenn Sie eine Anordnung treffen, erwarten Sie, dass sie unmittelbar befolgt wird, oder halten Sie es für sinnvoll, wenn sie vorher durchgesprochen wird?“ Die Erwartung unmittelbaren Gehorsams wird als autoritär, die Bereitschaft zur Diskussion als nichtautoritär interpretiert.
- „Halten Sie es für besser, wenn wichtige Entscheidungen im Gespräch zwischen Ihnen und Ihrem Vorgesetzten getroffen werden oder wenn dazu eine Sitzung einberufen wird?“ Die erste Alternative wird als autoritär, die zweite als nichtautoritär interpretiert.

*Untersuchung I:* Zwischen dem deutschen und dem amerikanischen Betrieb besteht kein Unterschied<sup>40</sup>. Auch zwischen den Variablen „Perzeption des Betriebs als Leistungssystem“ und „Autoritarismus lässt sich kein Zusammenhang nachweisen“<sup>41</sup>. Die Pfadanalyse ergibt keine signifikanten Pfade. Auch wenn man den Autoritarismusindex in seine drei Ursprungsvariablen zerlegt, ergeben sich keine signifikanten Beziehungen.

*Untersuchung II:* Die Wiederholung der Untersuchung in der BRD und in den USA führt zu dem gleichen Ergebnis: Weder zwischen den Ländern<sup>42</sup> noch zwischen den drei Perzeptionsgruppen<sup>43</sup> stehen signifikante Unterschiede.

Damit lässt sich also kein Zusammenhang zwischen Leistungskonflikt und autoritärer Persönlichkeitsstruktur nachweisen.

#### IV. Zusammenfassung

Der vorliegende Aufsatz beschäftigt sich mit dem Leistungskonflikt als einem der bedeutsamsten Widersprüche in der kapitalistischen Gesellschaftsordnung.

1. Unsere Gesellschaft ist konkret keine Leistungsgesellschaft; denn Arbeitsrollen werden primär nach Nichtleistungskriterien vergeben.

2. Gleichzeitig wird unsere Gesellschaft von der Leistungsideologie beherrscht; das Leistungsprinzip ist ein zentraler, allgemein anerkannter Wert.

3. Die Diskrepanz zwischen einem Kultursystem, das Leistung als Wert und die Vergabe von Arbeitsrollen nach diesem Wert vorschreibt, und einem Sozialsystem, das Arbeitsrollen *realiter* nach anderen als nach Leistungskriterien vergibt, ergibt den sogenannten *Leistungskonflikt*: Wir glauben an Leistung als Wert, leben aber in einer Gesellschaft, die sich in ihrem tatsächlichen Verhalten nicht nach diesem Wert richtet. Damit leben wir in einer *Gesellschaft im Leistungskonflikt*.

4. Die sozialwissenschaftliche Literatur weist darauf hin, dass der Leistungskonflikt zu Anomie und Autoritarismus auf der gesellschaftlichen Ebene und zu Entfremdung, zu physischer und psychischer Pathologie, zu abweichendem Verhalten und zu Selbstmord auf der Persönlichkeitsebene führt.

5. Durch empirische Untersuchungen in Industriebetrieben in der BRD, in den USA und in einem afrikanischen Land wird nachgewiesen, dass der Leistungskonflikt im Industriebetrieb im Bezugsrahmen des Sozialsystems zu Anomie und Autoritarismus führt; auf der Persönlichkeitsebene führt er zur Entfremdung. Dabei ergab sich ferner, dass die Auswirkungen des Leistungskonflikts auf der Persönlichkeitsebene durch Manipulation der Belohnungen abgeschwächt bzw. eliminiert werden können.

6. Zur Lösung des Leistungskonflikts wird vorgeschlagen: Abbau der Leistungsideologie und der Berufsprestigehierarchie; Zuweisung von Arbeitsrollen im Rahmen eines automatischen Aufstiegssystems während einer Übergangsphase, später Zuweisung an Gruppen mit Gruppenverantwortung ohne Berücksichtigung individualistischer Kriterien; Gleichverteilung von Belohnungen, womit die Kriterien der Rollenzuweisung ihre soziale Relevanz verlieren. Damit ist die Lösung des Leistungskonflikts mit der Auflösung des Widerspruchs zwischen Vergesellschaftung der Produktion und privater Aneignung verbunden. Die Gesellschaft ohne Leistungskonflikt ist somit eine sozialistische Gesellschaft.

---

<sup>40</sup>  $\chi^2 = 8,11$ ;  $df = 3$ ;  $p < 0,05$ ;  $y = 0,02$ . Weist man den Komponenten des Autoritarismus Punktwerte zu, so ergeben sich für die beiden Betriebe bis auf die dritte Kommastelle gleiche arithmetische Mittel..

<sup>41</sup>  $\chi^2 = 7,95$ ;  $df = 6$ ;  $p < 0,50$ ;  $y = -0,06$ .

<sup>42</sup>  $\chi^2 = 11,27$ ;  $df = 6$ ;  $p < 0,10$ ;  $y = -0,11$ .

<sup>43</sup>  $F = 0,859$ ;  $p = 0,356$ .