

<b>Zeitschrift:</b>	Fachblatt für schweizerisches Heim- und Anstaltswesen = Revue suisse des établissements hospitaliers
<b>Herausgeber:</b>	Verein für Schweizerisches Heim- und Anstaltswesen
<b>Band:</b>	41 (1970)
<b>Heft:</b>	7
<b>Artikel:</b>	Autorität heute [Schluss folgt]
<b>Autor:</b>	Besson, Waldemar
<b>DOI:</b>	<a href="https://doi.org/10.5169/seals-807030">https://doi.org/10.5169/seals-807030</a>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 05.02.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

**Nr. 7** Juli 1970 Laufende Nr. 461  
41. Jahrgang Erscheint monatlich

**AUS DEM INHALT:**

*Kleines Heim-ABC*

*Sommerzeit — Ferienzeit — Lesezeit*

*VSA-Nachrichten*

Umschlagbild: Der Dorfpfarrer von Rüdlingen und Buchberg, Richard Künzle, der 1962 starb, vermachte sein Vermögen von 4 Millionen Franken der Öffentlichkeit unter der Bedingung, dass auf seiner Liegenschaft in der Nähe des Munots ein Altersheim errichtet werde. Das Altersheim für 40 Pensionäre mit 40 Alterswohnungen ist sowohl für die Stadt als auch für den Kanton Schaffhausen bestimmt.

**REDAKTION:** Dr. Heinz Bollinger  
8224 Löhningen SH, Tel. (053) 7 10 50

**DRUCK UND ADMINISTRATION:** Stutz + Co.,  
8820 Wädenswil ZH, Tel. (051) 75 08 37, Postcheck 80 - 3204

**INSERATENANNAHME** für Geschäftsinserate:  
Georges Brücher, 8590 Romanshorn TG, Tel. (071) 63 20 33

**STELLENINSERATE:** Beratungs- und  
Vermittlungsstelle VSA, 8008 Zürich, Wiesenstrasse 2,  
Tel. (051) 34 45 75

**ABONNEMENTSPREISE:** Jährlich Fr. 20.—,  
halbjährlich Fr. 12.—, Ausland Fr. 23.—,  
Einzelnummer Fr. 2.50 plus Porto

## Autorität heute\*

**Prof. Dr. Waldemar Besson, Konstanz**

II

Betrachten wir zunächst den funktionalen Impuls, der offenbar die moderne Autorität mitbegründet. Jeder Unternehmer weiß, wie sehr die industrielle Gesellschaft ständig den Leistungsbeweis der Autorität fordert. Autoritäten müssen mehr können und mehr wissen als andere. Das stellt natürlich vor allen Dingen denjenigen, der Autorität über andere hat, vor die ständige Notwendigkeit, sich selbst zu perfektionieren und weiterzubilden. Und einer der Gründe, warum Führungspositionen in der modernen Gesellschaft einem so ungeheuren Verschleiss ausgesetzt sind, liegt gerade hierin. Dieser Verschleiss kann bis zur Inhumanität gehen, wobei es keinen Unterschied macht, ob Wirtschaftspolitik, Wissenschaft oder Gesellschaft gemeint wird. Die berüchtigten Managerkrankheiten sind leider nicht nur Erfindung von Illustraten; dahinter steht die simple Notwendigkeit, sozusagen am Ball zu bleiben, in der Dynamik standzuhalten, der ständigen Veränderung, die der Mann in Führungsposition zuerst erkennt, in der eigenen Veränderung Rechnung zu tragen. Da werden ja auch Kräfte nachlassen, weil jeder Mensch, nur ein bestimmtes Mass an Möglichkeiten hat, sich zu verändern, sich in Frage zu stellen; und wenn so vieles in einer Generation gefordert wird, dann muss ja tatsächlich ein Verschleiss die Folge sein. Bei den meisten Jungen, die über offenkundige Mängel der älteren Generation zu Gericht sitzen, handelt es sich um Menschen, die dieser Verschleiss-Situation noch nicht ausgesetzt sind und die den Beweis ihrer eigenen Leistungsfähigkeit erst noch zu erbringen haben, so dass mindestens eine gewisse Einsicht in die Grenzen des eigenen Urteilsvermögens, eine gewisse Zurückhaltung in der Schärfe des Urteils bei aller notwendigen Kritik sinnvoll wäre.

Lassen Sie mich das am Beispiel des Universitätsprofessors verdeutlichen. Der Professor war früher schon allein durch sein Amt, durch seine Berufung als Ordina-

\* Vgl. Nr. 5/1970, S. 219 f

rius eine selbstverständliche Autorität, die niemand in Frage gestellt hat — sehr zum Nachteil der Beteiligten, weil sie keinen Druck spürten, auf der Höhe ihrer anfänglichen wissenschaftlichen Entwicklung zu bleiben und sich früh zur Ruhe setzen», geistig resignierten, im Sinne jenes Professors, der einmal sagte: «Ich weiss gar nicht, warum meine Vorlesungen immer leerer werden; ich halte doch nun schon seit zwanzig Jahren die gleichen ...» Die Frage ist heute einfach gestellt, was ein Professor, der ein Amt, eine Würde, einen Titel hat — was er denn nun eigentlich konkret für die Ausbildung seiner Studenten, für die Universität, an der er tätig ist, leiste. Das heisst, seine Autorität muss sich ständig bewähren, weil ein festes, gottgewolltes Oben und Unten in der Ueberzeugung der meisten Studenten nicht mehr existiert.

In Deutschland haben wir einen dramatischen, fast tragischen Fall radikalen Autoritätsverschleiss erlebt. Man weiss, welche Rolle Ludwig Erhard als Wirtschafts-Apostel der Deutschen viele Jahre lang gespielt hat, mit welcher Selbstverständlichkeit man in ihm eine Autorität gesehen hat. Was immer er sagte, galt, wobei ja meine Landsleute die merkwürdige Eigenschaft haben, von niemandem, der einmal eine Schlacht gewonnen hat, zu glauben, das er auch alle zukünftigen gewinne — andere Völker sind da etwas vorsichtiger. Ludwig Erhard hat also einmal eine richtige Entscheidung getroffen und sie gegen manche äusseren Widerstände durchgehalten, in einer Zeit, als das sehr unpopulär war. In der Folge hat sich eine Legende um ihn gesponnen. Seine Autorität wurde nicht mehr kritisch in Frage gestellt, weder im Volk noch in der eigenen Partei, und keine Herausforderung zwang zur ständigen Ueberprüfung der Prämissen. So kam es, dass im Jahre 1966 die Autorität eines Mannes, der gerade noch Wahlen gewonnen hatte, am Punkte Null angelangt war und andere die Zügel in die Hand nehmen mussten. Es gibt ein anderes grosses, tragisches Beispiel des Autoritätszerfalls in der Politik der Gegenwart: der amerikanische Präsident Lyndon B. Johnson, der im Jahre 1964 die Präsidentschaftswahlen mit einem überwältigenden Vorsprung gewonnen hatte und der binnen eines Jahres — obwohl er einer der grossen Profis und Routiniers der amerikanischen Parlamentspolitik gewesen ist — an der Vietnamfrage scheiterte, seine Autorität verlor.

In weniger dynamischen und komplizierten Zeiten konnte sich auch ein Mensch von fachlichem Mittelmass mit den eingespielten Verhaltensweisen in führender Position halten. Das ist heute nicht mehr möglich, was an einem andern deutschen Beispiel deutlich wurde: an der Abwertung des Bundespräsidentenamtes unter der Aegide des zwar redlichen, aber zum Amt nicht geeigneten letzten Inhabers Heinrich Lübke. Die Folge war, dass der Bundespräsident, nach der deutschen Verfassung eine Art moralische Institution, dort völlig ausfiel, wo moralische Autorität vor allen Dingen gebraucht worden wäre, nämlich im Gespräch zwischen den Generationen. Was hätte doch ein Theodor Heuss, der erste deutsche Bundespräsident, während der Universitätskrise bedeuten können! Historische Legitimation, Amtscharisma, das ist vorbei oder doch im Begriff, zu vergehen. Der Amtsinhaber braucht heute Qualitäten, die das «Defizit an historischer Legitimierung» aufzuwiegen vermögen.

### Notwendigkeit der Kommunikation

Die zweite Problematik im Spannungsfeld der Autorität betrifft die Kommunikation zwischen oben und unten. Auch hier gibt es einen grossen tragischen Fall — die gegenwärtige politische Welt ist ja voller grosser tragischer Fälle, an denen historische Institutionen scheitern, worüber uns zu freuen wir gar keinen Anlass haben, weil wir noch gar nicht wissen, was an die Stelle dieser Institutionen treten wird. Ich meine mit dem tragischen Fall der fehlenden Kommunikationsfähigkeit den Papst in Rom. Offensichtlich verhindern die alten Strukturen die genauere Information des Papstes über das, was draussen in der Welt in dieser vielgliedrigen Kirche vorgeht. Es kann ein Einzelter vielleicht auch nur ein begrenztes Mass von Information aufnehmen, was bei dem starken Informationsbedürfnis der Führung Einzelherrschaften heute sehr stark erschwert. Das heisst: die rein hierarchische Struktur der Führung ist vom Kommunikationsbedürfnis dieser Führung her in Frage gestellt. Darum brauchen wir gar keine Kräfte der Prophetie, um zu sagen, dass das Papsttum in seiner klassischen Gestalt als Einmannherrschaft am Ende ist, dass zumindest die Bischöfe in irgendeiner gleichberechtigten Form in die Führung eintreten werden, weil nur durch sie das Informationsbedürfnis befriedigt wird, die Informationsquellen breiter werden. Die deutschen Bischöfe beispielsweise sind in den letzten Monaten nicht müde geworden, immer wieder zu sagen: Hätte man uns gefragt, dann wären eine Reihe von Enzykliken anders ausgefallen, weil wir genau gewusst haben, dass nicht mehr akzeptabel ist, was eine konervative Gruppe für richtig hält.

### Chancen und Problematik der Sozialwissenschaften

Es ist klar, dass dieses Kommunikationsbedürfnis vor allem einem Bereich der Wissenschaft eine ganz grosse neue Aufgabe zugespielt hat, nämlich den Sozialwissenschaften. Das grosse internationale Wachstum der Sozialwissenschaften — fast explosiv, etwa in der Bundesrepublik, im Ansatz erkennbar auch in der Schweiz —, repräsentiert durch die von vielen Leuten als Modewissenschaften apostrophierten Disziplinen Psychologie, Soziologie, Politologie, zeugt von dem Bedürfnis nach Bestandesaufnahme dessen, was sich in der Gesellschaft und in der Politik tatsächlich abspielt. Man kann es nicht mehr nur intuitiv wissen, weil sich so vieles verändert, was man mit den bisherigen Vorstellungen nur noch bedingt zu begreifen vermag. Auch hier gibt es sozusagen einen Musterfall, den Kinsey-Report. Der Kinsey-Report war deswegen eine Revolution, weil er zum erstenmal gezeigt hat, dass unsere Vorstellung der Sexualität nicht mit der Wirklichkeit übereinstimmt, dass unsere Moralüberzeugungen und unsere Normen hoffnungslos antiquiert sind. Im mühseligen Prozess der Anpassung dieser Normen stehen wir mitten drin. Und dabei spielen die Sozialwissenschaften eine wichtige Rolle; die Oekonomie im Bereich der Wirtschaft, die Soziologie im Bereich der Gesellschaft, die Politologie im Bereich der Politik und die Psychologie im Bereich des einzelmenschlichen und zwischenmenschlichen Lebens.

Diese Wissenschaften sind unerhört attraktiv für die junge Generation. Man sucht da nämlich Hilfe, Information, die man von den traditionellen Institutionen

nicht mehr erwartet. Es liegt auf der Hand, dass das wissenschaftliche Erkennen, das empirische Feststellen dessen, was eigentlich ist, was wir aber nicht mehr von selber wissen — dass dies zu neuen Gefangenschaften führen kann, beispielsweise zur Befangenheit gegenüber den neuen sozialwissenschaftlichen Messmethoden. Man denke nur an die Demoskopie, die natürlich nicht mehr als unwissenschaftlich abzutun ist, nachdem sie inzwischen einen hohen Wahrscheinlichkeits- und Erkennungsgrad erreicht hat. Aber die Demoskopie hat zugleich die gefährliche Tendenz, das, was sie stillschweigend oder offen feststellt, zu einem «Seinsolenden», zu einer Norm zu stempeln. Diese scheinwissenschaftliche Tendenz, dieses Verwechseln von Empirie und Norm kann ganz gefährliche Situationen schaffen. In der politischen Demoskopie kann ein Mitläufereffekt entstehen: man will, wenn man den Trend der Parteistärken erfährt, gewissermassen «bei den siegenden Bataillonen» sein, d. h. bei der Mehrheitsmeinung. Die auf Sozialwissenschaft gegründete Autorität befindet sich nach meiner Meinung in einer ganz gefährlichen Situation zwischen Scylla und Charybdis. Scylla, das wäre eine Norm ohne Empirie, eine Norm, die mit der Wirklichkeit nichts mehr zu tun und deswegen auch ihre prägende Kraft verloren hat; die nur noch im Moralisieren sich erschöpft, ohne dass die Menschen danach handeln.

Charybdis, das wäre eine Empirie ohne Norm, genauer eine Empirie als Norm, ein Empirie, die sich als Norm ausgibt und die in Wahrheit ein unkritisches Hinnehmen des Status quo ist, die in sich nicht mehr die Kraft der Veränderung hat. Es ist meines Erachtens das Problem aller Führungsschichten in der westlichen Welt, und zwar in allen Bereichen, in denen es Führungsschichten gibt, dass sie eine für die Nachkommen unverständliche Sprache reden. Als ein «gebranntes Kind» zahlloser, endloser Diskussionen an meiner Universität möchte ich sagen, dass wir eigentlich immer zuerst «übersetzen» müssen, was in Anbetracht des fehlenden gemeinsamen Erfahrungshorizontes eine sehr schwierige Sache ist. Sie gehört indessen zu den natürlichen Aufgaben jedweder Autorität, die sich als solche behaupten, die überzeugen und nicht bloss manipulieren will.

### **Mobilität und Flexibilität**

Es folgt schliesslich ein dritter Problemkreis, in dem ich die Voraussetzungen der Autorität erkenne. Ich sagte schon, dass die Dynamik der Industriegesellschaft Personen verschleisst, den ständigen Wandel der Rollen verlangt. Man könnte das Mitglied einer Führungsschicht fast als einen Menschen charakterisieren, der im Gegensatz zu andern mehrere Rollen zu spielen befähigt ist. Bekanntlich ist ja derjenige der beste Schauspieler, der eine ganze Reihe unterschiedlicher Charakterrollen zu spielen vermag. Wer immer nur den Bösewicht oder den Salontlöwen darstellt, verfügt im allgemeinen nicht über besondere Darstellungskraft. Diese zeigt sich vielmehr in der Verwandlungsfähigkeit und Flexibilität. Was Sie im Schauspielerischen beobachten, das sehen Sie in der Führungsschicht in ähnlicher Weise. Wer ist eigentlich ein erfahrener Mann? Das ist die grosse Frage, die sich heute in der Wirtschaft, in der Gesellschaft, in der Politik stellt. In Deutschland gab es bisher eine klare, typische Antwort: erfahren ist, wer mit 28 Jahren als Assessor in das Justizmini-

sterium eintritt und dieses im 65. Lebensjahr als Ministerialrat verlässt. In Wahrheit hat dieser Mann im Laufe seiner Karriere den Kontakt zur geänderten Wirklichkeit meist verloren, weil er sein Leben lang immer nur in der gleichen Rolle tätig war. Eines der grossen Probleme der deutschen Universitäten, und auch der schweizerischen, ist es ja, dass im Grunde keine Kommunikation stattfindet zwischen Verwaltung, Universität, Wirtschaft und Politik. In den USA wechseln die Menschen ihre Rollen häufig; es ist einer 5 Jahre Professor, 5 Jahre Diplomat, 5 Jahre Wirtschaftsführer, 5 Jahre Verwaltungsbeamter, und in jede neue Rolle bringt er die Erfahrung der alten mit hinein. Ich habe im Februar dieses Jahres als Gastprofessor an der Harvard-Universität erlebt, wie die Vertreter der alten Verwaltung nach dem Wahlsieg der andern Partei auf ihre akademischen Positionen zurückkehrten. Das hat mich sehr beeindruckt, weil man das Gefühl hatte, die Menschen fingen als Professoren wieder von neuem an, indem sie mit neuen Gesichtspunkten und Ideen dort auftreten, wo neue Gesichtspunkte ständig notwendig sind. Demgegenüber haben wir bei uns eine unglaublich lange Amtszeit von Ministern, Oberbürgermeistern und Wirtschaftsführern. Das gibt möglicherweise viel Stabilität, aber es kann auch unendlich viel Trägheit und Unbeweglichkeit die Folge dieser Praxis sein. Wehe dem Land, das durch den Mangel an Wechsel der Personen versäumt, die Anpassungen vorzunehmen, die notwendig sind! Das ist ja auch der eigentliche Sinn des Wechsels der Parteien und der Politiker, dass dadurch immer wieder neue Gesichtspunkte zur Geltung gelangen. Und selbst wenn die Parteien nicht wechseln, so sollten doch wenigstens die Ressorts ab und zu ihre Minister wechseln. Wenn etwa ein Mann 17 Jahre lang Verkehrsminister bleibt, kann ihm ja schliesslich nichts mehr einfallen zur Lösung der modernen Verkehrsprobleme.

### **Im Wettbewerb bewähren**

Dieser Wechsel, in der amerikanischen Führungsschicht zum Dogma erhoben, ist mit nicht geringen menschlichen Konsequenzen verbunden. Aber die Tragik des Aelterwerdens und des Wettbewerbsverschleisses gehört offenbar zur Härte der Industriegesellschaft. Man überspielt sie nicht dadurch, dass man versucht, die im Amte Befindlichen um jeden Preis zu sichern, weil nämlich die Konsequenzen dieser Sicherung durch die Gesamtgesellschaft in Form mangelnder Anpassung, mangelnder Flexibilität und mangelnder Dynamik bezahlt werden. Autorität, so will ich diesen dritten Gedankengang umschreiben, muss sich im Wettbewerb der Autoritäten bewähren. Ich bekenne mich hier als sehr entschiedener Anhänger des Wettbewerbes, und zwar in jedem Bereich des sozialen Lebens, weil ich da eine Chance der Veränderung und der Produktivität sehe, nicht nur im Bereich der Wirtschaft, sondern auch im Bereich der Wissenschaft. Wo, wie an unsren Universitäten, der Wettbewerb gewissermassen institutionell ausgeschaltet wird, da stellen sich bei der Schwäche der Menschen korrumpernde Wirkungen auf ihn selbst ein. Nun haben die Studenten plötzlich diese Autoritäten in Frage gestellt. Wenn ich auch nicht alle Formen, in denen das geschieht, als sinnvoll menschlich und produktiv bewerte, so halte ich im Prinzip diesen Aufstand doch für eine gute Sache.

1921 2. 10. (Schluss folgt)