

**Zeitschrift:** Fachblatt für schweizerisches Heim- und Anstaltswesen = Revue suisse des établissements hospitaliers

**Herausgeber:** Verein für Schweizerisches Heim- und Anstaltswesen

**Band:** 45 (1974)

**Heft:** 1

**Artikel:** "Autorität" in sozialen Organisationen [Fortsetzung folgt]

**Autor:** Nufer, Heinrich

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-806542>

### **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:** 03.04.2026

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

# «Autorität» in sozialen Organisationen

Diese Diskussionsgrundlage entstand vor einigen Jahren für einen Kaderschulungskurs einer sozialen Organisation. Inzwischen wurde die öffentliche Diskussion von der Problematik «Autorität — Antiautorität» förmlich überschwemmt. Es mutet einem deshalb eigenartig an, gebeten zu werden, Notizen zur Veröffentlichung freizugeben, welche vor dem «grossen Sturm» entstanden. Können solche «vorantiautoritären» Gedankengänge für einen breiten Leserkreis noch Denkanstoss sein? Trotz aller meiner Bedenken wage ich es, trotzdem meine Gedankenskizzen nochmals für eine breite Öffentlichkeit freizugeben. Es scheint mir, dass in ihnen noch heute einiges bedenkenswert ist, das eben jenseits der recht unfruchtbaren Polarisierung «Autorität — Antiautorität» liegt. Die extreme Schwarzweissmalerei liess wesentliche Momente einer richtig verstandenen und gehandhabten Autorität vergessen, die sich nicht in den Schattierungen des vorhin genannten Begriffspaares unterbringen lassen.

H. Nufer

In diesem Beitrag sollen einige Gesichtspunkte der Führungsproblematik resp. der Problematik einer sozialen Einflussnahme innerhalb einer sozialen Organisation dargelegt werden. Die Ausführungen erheben keinerlei Anspruch auf Vollständigkeit, sie sollen lediglich als gedankliche Einführung in einige Problemfelder dienen. Die Gedankengänge zeigen deutliche persönliche Prägung, wohl deshalb, weil es nicht anging, bei vielen sozialen Organisationen allein mit pädagogischen Begriffen und Ueberlegungen zu operieren. Ich werde stellenweise aus diesen heraustreten und psychologische und soziologische Fragestellungen miteinbeziehen. Dies wurde um so notwendiger, weil sich pädagogische Vorstellungen über «Autorität» vor allem auf das Kind und den heranwachsenden Jugendlichen beziehen. Die sozialen Organisationen, in denen sich jene Phänomene abspielen (Familie, Schule usw.) weisen strukturelle Unterschiede mit anderen sozialen Organisationen auf. Allerdings gibt es Grundphänomene, die übereinstimmen; diese spielen sich lediglich auf einer andern Altersstufe des Menschen ab.

Jede soziale Organisation, die sich ein bestimmtes Ziel gegeben hat, verteilt Verantwortung und Macht. Daraus ergibt sich zwangsläufig eine Gliederung von oben nach unten, weil eine Organisation nur in einer eindeutigen Gliederung in verschiedene Verantwortungspositionen und Machtpositionen funktionieren kann. Vorgesetzte und Untergebene, Sachverständige und relative Laien (Heinz Hartmann: Funktionale Autorität) folgen automatisch aus der Arbeitsteilung. Und an jener Stelle in der Hierarchie dieser Organi-

sation begegnen sich immer wieder Menschen, in deren personales Verhältnis die Autoritätsfrage aufzuleuchten beginnt. Ueber diese Problematik, die sich ausschliesslich im personalen Verhältnis, also in der Begegnung von Menschen, abspielt, möchten wir gemeinsam nachdenken.

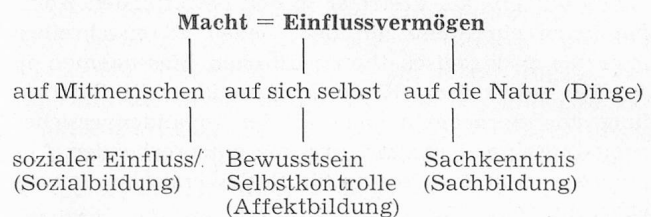
Bevor ich auf verschiedene Erscheinungsweisen von Autorität eingehe, möchte ich diese zuerst in einen grösseren Gedankenzusammenhang stellen.

## 1. Was ist Autorität?

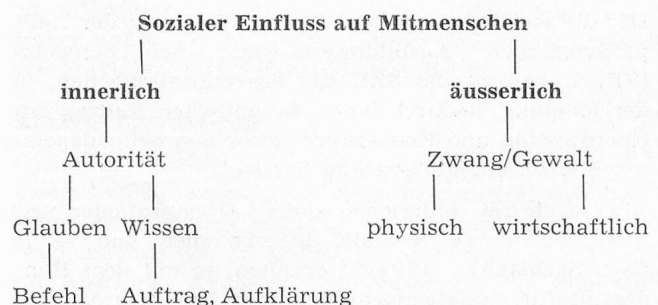
### a) Vom Blickwinkel der Macht her:

Hier muss ich aber den Begriff sehr weit fassen. Ich greife auf die Definition von Geissler: «Macht ist das Vermögen eines geistigen Wesens, ein Ziel nicht nur zu wollen, sondern auch zu verwirklichen.» (Erich E. Geissler, Erziehungsmittel).

Graphisch zeigt sich das so:



Autorität haben wir schon in der Einleitung als Faktor in einem personalen Verhältnis eingeführt, also müssten wir das Einflussvermögen auf Mitmenschen noch etwas genauer kategorisieren. Ich vereinfache dazu ein Modell des Organisationssoziologen Max Weber aus «Wirtschaft und Gesellschaft», Tübingen 1956:

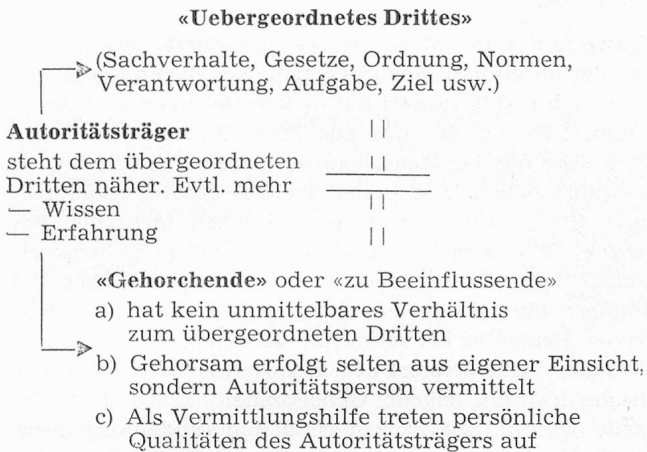


Sie sehen aus diesem groben Schema, dass der Autoritätsbegriff erst bei einem Versuch einer inneren sozialen Einflussnahme ins Spiel kommt. Ueberall dort, wo er sonst noch gebraucht wird, ist er falsch gebraucht. Wenn sie genauer hinsehen, so steht er im Gegensatz zu Zwang/Gewalt. Er muss also das Phänomen der Freiheit erhalten. Ueberall, wo es um eine innere so-

ziale Einflussnahme geht, gelangen wir grundsätzlich an den freien Willensentscheid des Gegenübers. Die Bezeichnungen, wie «antiautoritäre Jugend» Autoritäres Gebaren der Regierung», haben die wahre Bedeutung des Begriffes Autorität vergessen.

**b) Autorität muss sich legitimieren**

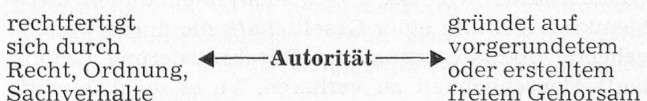
Ein innerer sozialer Einfluss darf nicht aus irgendeiner Willkür heraus geschehen, aus einem Spieltrieb oder weiss ich was, sondern er muss deutlich gerechtfertigt sein. Auch das könnte man graphisch darlegen (Erich E. Geissler, Erziehungsmittel):



Das aufgezeichnete Phänomen zeigt sich vor allem in der normalen Erziehungssituation und Bildungssituation. Auch in der Einführung von Jugendlichen und Erwachsenen tritt diese Situation auf, wenn sie in irgendeinen neuen Arbeitskreis eintreten. Selbstverständlich nimmt mit der Zeit die Interaktion Autoritätsträger — Gehorchender ab, weil es ja Ziel ist, den individuellen direkten Bezug zum sog. übergeordneten Dritten zu finden. Trotzdem bleibt in vielen sozialen Organisationen wegen der Verantwortungshierarchie ein Rest dieses Umweges übrig, aber stets muss sich die Autorität legitimieren durch ein sachbezogenes Recht auf ein übergeordnetes Drittes.

**c) Legitimation allein genügt nicht**

Wir haben bis jetzt den freien Willen des Gehorchenden oder besser des zu Beeinflussenden ausgelassen. Erst dort, wo er auch miteinbezogen wird, haben wir den Autoritätsbegriff in seiner ganzen Polarität zwischen Verpflichtungen gegenüber dem übergeordneten Dritten und der Respektierung des freien Willens. Es steht dem zu Beeinflussenden frei, ob er diese innere soziale Beeinflussung dulden will oder nicht. Er kann also die Legitimität anzweifeln. Dann aber ist es keine Autorität mehr. Der Autoritätsträger muss dann versuchen, die Legitimation glaubhafter zu machen, klarer herauszuarbeiten. Die Flucht in Zwangsmassnahmen wäre komplett falsch, weil diese nicht die Einsicht des Gegenübers zu beeinflussen suchen. Auch hier nochmals eine graphische Darstellung (Erich E. Geissler, Erziehungsmittel):



Recht zur inneren sozialen Einflussnahme und Bereitschaft, sich dieser zu unterziehen, sind die beiden Brückenpfeiler, auf denen Autorität ruht. Erst in diesem Bereich entsteht der personale Bezug, die zwischenmenschliche Begegnung.

**d) Begriff «Autorität»**

Es ist hier hilfreich auf die Sprachwurzel zurückzugreifen, denn der Bedeutungswandel in jüngster Zeit hat den wahren Inhalt des Wortes vollständig vergessen lassen. Wir verstehen heute darunter oft einfach Machtanspruch, meist rücksichtsloser Herrschaftsanspruch. Das Wort leitet sich aber vom Verb «augere» ab, was soviel wie vermehren, bereichern, wachsen machen heisst. Der auctor ist der Mittler, Vermittler einer «Bereicherung».

Sie sehen daraus, dass Autorität nicht etwas fest Gegebenes ist. Die Behauptung «Man hat einfach von Anfang an Autorität» ist falsch. Autorität entsteht erst in einem personalen Bezug, der auf freiem Willen basiert. Letztlich kann ich Autorität weder sein noch haben noch schaffen, sondern sie muss mir in einem ständigen Prozess immer wieder entgegengebracht werden. Meine Rechtfertigung ist nicht ein für alle Male gegeben, und die Bereitschaft, die Bereicherung anzunehmen, unterliegt ebenso ständiger Erneuerung. Bereicherung ist hier sehr weit zu fassen, letztlich ist auch das Vermitteln von Normen der Organisation eine solche, weil ich dann nicht ständig meine Umgebung vor den Kopf stosse; ich fühle mich in der Organisation geborgen, habe meinen Aufgabenkreis usw.

Sie können sich mit dem bisher Gesagten vorstellen, dass zum Beispiel in der Lebensentwicklung eines Menschen ganz verschiedene Stufen von Autorität festzustellen wären. Denn der freie Wille ist eine Kraft, die sich erst mit wachsendem Selbstbewusstsein und Einsichtsfähigkeit formt. Grundsätzlich darf man auch im Erzieher/Kind-Verhältnis erst dort von Autorität sprechen, wo der freie Wille möglich ist und respektiert wird. Damit meine ich nicht im Gewährenlassen, sondern dem Heranwachsenden, auch im

Weil der Dienst ganz Geschenk ist, darum liegt in ihm eine sehr grosse Freude. Wenn ich mich mit meinen unzureichenden Gaben quälen muss, dann ist das ein mühsames und drückendes Geschäft.

Wenn mir Gott aber seinen Dienst in der Gemeinde Jesu als ein freies Geschenk seiner Güte gibt, dann ist das täglich ein Grund, ein kräftiges Loblied anzustimmen.

Friedrich von Bodelschwingh

«Flegelalter», sollte vom reiferen Menschen her eine solche seelische Bereicherung entgegenkommen, dass er aufgrund dieses Geborgenheitsgefühls, ohne tiefere eigene Einsicht in eine Legitimation, gehorcht. Die Bereicherung der Seele ist ja hier die Legitimation, die aber nicht verbal ausgesprochen werden darf. Es würde den Rahmen des Arbeitsprogrammes sprengen, wenn ich in diesem Kreis näher darauf einginge. Wer sich dafür interessiert, dem empfehle ich die leicht lesbare Schrift von Otto Friedrich Boonow: «Die pädagogische Atmosphäre». Vertrauen, Glaube sind hierin noch deutlicher herausgearbeitet. Auch Weber hat das in seinem Modell berücksichtigt. Wenn wir uns einer religiösen Autorität zuwenden, so ist es eine ähnliche Situation. Mit Einsicht, Erkenntnis käme man an kein Ende. Wir nehmen sie nur an, weil uns daraus selber Geborgenheit in Welt und Zeit entgegenkommt. Oder nochmals anders gesagt: Es ist mir darin etwas verheissen, was die Perspektive meines jetzigen Lebens mit Zuversicht erhellt. In wieviel Situationen des Erwachsenenlebens handeln wir so; wer das nicht mehr kann, ist seelisch krank.

## II. Verschiedene Erscheinungsweisen von Autorität

Zum Zweck der therotischen Darlegung gehe ich auf drei verschiedene Erscheinungsweisen ein, die mir offensichtlich erscheinen, deren Grenzen dadurch aber etwas zu scharf gezogen werden. Die Abgrenzung gegeneinander ist unklar, weil sie sehr oft miteinander verknüpft und verwoben sind. Nur sticht einmal diese, einmal jene, gleichsam wie Berggipfel aus einem Nebelmeer, hervor:

- a) Persönlichkeitsautorität
- b) Amtsautorität
- c) Expertenautorität

### a) Persönlichkeitsautorität

«Der eine Mensch hat Autorität von Natur aus, ein anderer hat eben nicht», heisst es oft. Diese Definition haben wir bereits als zu oberflächliche Betrachtung abgetan. Persönlichkeitsautorität spielt vor allem im Erzieher/Kind-Verhältnis eine Rolle, und wiederum dort zeigt es sich, dass dieser landläufige Spruch einen Kern Wahrheit besitzt: insofern nämlich dem Gehorchenden etwas aus der Persönlichkeit des Autoritätsträgers entgegenkommt, was er als Bereicherung empfindet. Kinder und Jugendliche, junge Erwachsene sind durch eine ausgesprochene Zukunftsfreudigkeit, durch ein «Gefühl des Morgendlichen» (O. F. Bollnow: «Die pädag. Atmosphäre») ausgeprägt. Wenn die Stimmungen des Erwachsenen, der Umgang mit Jugendlichen hat, diesem Drang nach vorn entsprechend, d. h. ihn dulden oder vielmehr ermuntern, anregen, so scheint dem Aussenstehenden die Autorität fast «von Natur aus da zu sein». Die letztgenannte Sicht ist zu oberflächlich, denn dahinter steht viel mehr. Nur ein Mensch, der aus dem vollen schöpfen kann, dessen Seele von Hoffnung erfüllt ist, der selber in einem Vertrauen in die Welt und in die Zeit steht, vermag solche Stimmungen zu vermitteln.

Düsterheit, Hoffnungslosigkeit, ödes Dahintreiben sind nicht nur öfters Berufskrankheiten der Erzieher, sondern jeder Mensch in der Organisation läuft

Gefahr, auf dieses Riff aufzufahren. Wer hier steckenbleibt, ist für jede Führungsposition unbrauchbar, denn das, «was einem Menschen autoritativ wird, ist ihm vom Menschen vermittelt, vorgelebt, dargestellt, bildhaft und nachvollziehbar gemacht worden». Wie soll ein Mensch ohne Hoffnung Freude an der Arbeit wecken können?

Hier ist ein Kernproblem für Menschen in Positionen, die sozialen Einfluss ausüben sollen. Wer das Selbstvertrauen, das im Weltvertrauen wurzelt, eine Art Geborgenheit in der jetzigen Welt, nicht hat, der schenkt auch seinen Untergebenen nicht mehr jenes Vertrauen, das diese in ihrem sittlichen Kern beanspruchen.

Besonders reife Menschen — ich durfte das immer wieder an älteren Menschen erfahren, denen das Leben wahrlich nichts erspart hat — kennzeichnen sich durch Humor, Heiterkeit, Güte aus. Diese Reifezeichen zeigen sich aber nur bei Menschen, die bis ins Alter die Jugend bewahrt haben, also deren Seele Hoffnung widerspiegelt. Sie sind bestimmt schon solchen Menschen begegnet. Wie werden wir selber zu solchen Lebensmeistern? Ich möchte davor warnen, dass man bewusst immer ein Sonntagsgesicht aufsetzt. Das würde keine Persönlichkeitsautorität schaffen. Im Gegenteil — jede Maske zerstört den kleinsten Ansatz. Selbstkritische Haltung, eigene Geborgenheit, Distanzierfähigkeit, Konfliktbewusstsein sind nur andeutungsweise einige grundsätzliche Voraussetzungen.

Und noch etwas — Persönlichkeitsautorität entsteht nicht durch Distanz vom Untergebenen. Eher sollte das Zusammenleben intensiver sein — gemütliche Festen, unbeschwerte Plauderstunden, auch über Altersstufen hinweg — sind hilfreich.

Jeder Mensch, aber vor allem der junge Mensch, gerät oft in tiefe Ambivalenzkonflikte. Er empfindet den gleichen Personen gegenüber Liebe und Hass zugleich. Partnern, Klienten, Vorgesetzten, Freunden gegenüber tritt dies ein. Der Zustand ist quälend, besonders wenn auch die Norm, die Berufsethik so etwas zensuriert. Sind wir doch ehrlich, auch wir geraten fast täglich in solche Konflikte, die wir irgendwie überwinden müssen.

Als Vorgesetzte sollten wir dessen bewusst sein und den Anvertrauten oder Untergebenen zeigen, wie wir damit fertig werden. Die Erziehung des jetzigen jungen Menschen in Elternhaus und Schule macht das weitgehend nicht mehr. Also wäre das eine wunderbare Aufgabe für Vorgesetzte, dafür ein offenes Auge zu haben. Solche persönliche Gespräche tragen unendlich viel zur Persönlichkeitsautorität bei, weil sie, wenn sie aus Wille zur Lebenshilfe geschehen, Bereicherung sind.

Ich glaube, auch Soziologen anerkennen, dass eine Organisation, in der dieses urmenschliche Bedürfnis nach Verstandenwerden, Geborgenheit, verlorengelassen, zur Spannungsverminderung oft zu Tricks greifen müssen. Ganz deutlich zeigt uns Alexander Mitscherlich in seinem Buch: «Auf dem Weg zur vaterlosen Gesellschaft», wie ein Psychoanalytiker diesen Problembereich sieht, in einer Gesellschaft, die durch weitergehende Spezialisierung und Bürokratisierung Gefahr läuft, Menschlichkeit zu verlieren. Wo es möglich wird,

Persönlichkeitsautorität zu empfangen, da geht echte Menschlichkeit nicht verloren.

### b) Die Amtsauctorität

Die Gültigkeit eines Amtes, einer Position innerhalb einer Hierarchie ist selbstverständlich nicht von subjektiven Führungsqualitäten abhängig. Das Amt gibt das Recht zu führen und zu binden. Aber der Träger des Amtes hat die Aufgabe, über diese reine Legitimation durch die Position hinauszugehen. Er muss im wahrsten Sinne noch Autorität werden. Diese gehört nicht einfach als Amtseigenschaft dazu. Er hat wohl durch das Amt das Einflussvermögen bekommen, aber ohne Autorität bleibt er auf äusserer sozialer Einflussnahme stehen, die nur den Zwang benützen kann, um das intendierte Ziel zu erreichen, das ihm durch die Position vorgeschrieben wurde.

Sicherlich wird zu Beginn einer Amtstätigkeit aus dieser «abstrakten, unwirklichen Amtsauctorität» heraus angeleitet, gefordert. Die zwischenmenschlichen Begegnungen müssen ja erst erfolgen, die eine Persönlichkeitsautorität schaffen können. Aus der Furcht vor den Reaktionen und Sanktionen des neuen Amtsinhabers herrscht eine Zeit der Waffenruhe, die genützt werden muss. Man prüft sich gegenseitig.

Verschiedene Autoren weisen immer wieder darauf hin, dass es ja überhaupt nie eine ich-neutrale Sachlichkeit geben kann. Stets ist auch eine Persongebundenheit da. Deshalb gibt es Amtsauctorität im Grunde genommen nie allein, stets muss sie mit Persönlichkeitsautorität und Expertenautorität gekoppelt sein. Wäre dem nicht so, müssten wir sie als Amtsgewalt und Amtswillkür bezeichnen. Im Autoritätsverhältnis, auch in demjenigen, das sich aufgrund eines Amtes ergibt — «ist ein eigentümliches Ineinander von Personbindung und Sachbindung».

### c) Die Expertenautorität

Heinz Hartmann bezeichnet in einer Abhandlung über diesen soziologischen Begriff die Expertenautorität auch funktionale Autorität. Dieser Begriff, den ich von dem Soziologen übernehme, ist nicht mit Amtsauctorität identisch. Hier die Definition Hartmanns:

«Chance, aufgrund persönlicher Sachverständigkeit das zukünftige Handeln bzw. die zukünftige Einstellung anderer zu ändern.»

Es ist Gewährsautorität oder anders gesagt, der Autoritätsträger ist Erkenntnisquelle auf dem beruflichen Niveau: «experts at the professional level».

Die Chance ist abhängig von folgenden Punkten:

- Vom Wissen und Können des Vorgesetzten
- Von Gelegenheiten zur Demonstration dieser Sachverständigkeit
- Von der Bedeutung von Wissen und Können im Organisationssystem
- Von der Frage, wie die zu beeinflussende Gruppe die konkrete Situation definiert

Sie sehen, dass diese Erscheinungsweise den bisherigen Rahmen sprengt, es ist nicht mehr ein eindimensionaler zwischenmenschlicher Bezug gemeint, sondern es geht vor allem um die Gruppenführung, insbesondere von Untergruppen.

Heinrich Nufer

## Heimleiter-Ablösung beim «Friedheim» Bubikon



Anfangs Oktober sind die Hauseltern Walter und Margrit Danuser-Braunschweiler von der Leitung des Evangelischen Schülerheims «Friedheim» in Bubikon zurückgetreten. Vom 2. September 1949 bis 30. September 1973 hatten sie das Werk mit Umsicht und Hingabe betreut. Während fast eines Vierteljahrhunderts haben unzählige Kinder, meist aus sehr schwierigen Verhältnissen stammend, im «Friedheim» Obdach, Schutz und Wärme gefunden. Sie alle waren in die Anteilnahme und Fürsorge des Heimleiter-Ehepaares eingeschlossen. Da Walter und Margrit Danuser-Braunschweiler vor ihrem Antritt in Bubikon bereits sechs Jahre Leitertätigkeit im Pestalozzihaus Rätterschen hinter sich hatten, haben sie im ganzen über 30 Jahre im Dienste von milieugeschädigten Kindern im Kanton Zürich gewirkt.

In baulicher Hinsicht hat das «Friedheim» im Laufe dieser Zeit bedeutende Erweiterungen erfahren: Es entstanden die Mädchen- und Bubenhäuser, die beiden Lehrerhäuser, die Scheune und vor zwei Jahren der Neubau mit Schulzimmern, Theatersaal, Erzieherwohnung, Turnhalle und Schwimmbad.

### Tüchtige Nachfolger gefunden

Anlässlich einer kleinen Feier sprach der Vorstand den scheidenden Hauseltern den Dank des Werkes für ihren unablässigen Einsatz zum Wohl der ihnen anvertrauten Kinder sowie für die vorzügliche Bewältigung der internen und externen administrativen Belange aus. Die Heimleitung wurde von Heinz und Margrit Hanselmann-Gasser übernommen. H. Hanselmann war seit zwei Jahren vollamtlicher Lehrer im «Friedheim». Vorstand, Eltern und Kinder freuen sich, dass es gelungen ist, für den verantwortungsvollen Posten ein junges Leiter-Ehepaar zu finden, das für seine wichtige und anspruchsvolle Aufgabe bestens ausgewiesen ist.

*Leben kann nur in der Schau nach rückwärts verstanden, aber es kann nur in der Schau nach vorwärts gelebt werden.*

Kierkegaard