

**Zeitschrift:** Schweizer Monatshefte : Zeitschrift für Politik, Wirtschaft, Kultur  
**Herausgeber:** Gesellschaft Schweizer Monatshefte  
**Band:** 48 (1968-1969)  
**Heft:** 12

**Artikel:** Menschen, Kollektive, Organisationen  
**Autor:** Bodmer-Lenzin, Walter  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-162174>

#### **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:** 15.01.2026

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

# Menschen, Kollektive, Organisationen

WALTER BODMER-LENZIN

Politik, die sich nicht zu den einzelnen Menschen bekennt, sondern vorgibt, einem Kollektiv oder einer Organisation zu dienen, ist in der Regel nur auf die Ziele ihrer führenden Träger ausgerichtet. Wo von kollektiven Idealen die Rede ist, mögen sie nun nationaler, sozialer oder anderer Art sein, hat daher der «kleine Mann» Anlass zu grösstem Misstrauen. Worin seine eigenen Ziele bestehen, vermag er sich zumeist zu vergegenwärtigen, und seine persönlichen Interessen sind, wenigstens kurzfristig, für ihn noch erkennbar. Bezuglich der höheren Interessen der Nation, der Ziele seiner Klasse usw. kann man ihm aber vieles, ja oft nahezu alles glaubhaft machen. Solche Werte sind vom eigenen Erfahrungsbereich des gewöhnlichen Menschen weit entfernt und entziehen sich der kritischen Überprüfung durch den im Bereich der Sozialwissenschaften ungeübten Verstand häufig vollkommen. Demzufolge können führende Kreise ihre höchsteigenen Ziele in Werte dieser Art einkleiden, um andere Menschen dafür zahlen, kämpfen, leiden und sterben zu lassen.

Wie wenig Vertrauen jede politische Bewegung verdient, die ein Kollektiv – handle es sich nun um ein Volk, eine Rasse oder eine Klasse – oder eine Organisation – sei es der Staat, eine Partei, die Kirche oder welche auch immer – zum Mittelpunkt ihrer Bestrebungen zu machen vorgibt, zeigt sich, wenn man Klarheit darüber zu erlangen versucht, was Kollektive und Organisationen eigentlich sind.

## *Kollektive sind Sammelbegriffe*

Prüfen wir die Frage zunächst einmal im Hinblick auf die Kollektive. Wir denken und bezeichnen alle Menschen, die das Bürgerrecht eines bestimmten Staates besitzen, gesamthaft als das «Volk» dieses Staates, alle Menschen, die in ähnlichen wirtschaftlichen Verhältnissen leben und im Zusammenhang damit eine ähnliche Art zu denken und zu fühlen haben, insgesamt als «Klasse», alle Menschen, die bestimmte körperliche Merkmale aufweisen, zusammen als «Rasse» usw. Das geschieht, weil Sammelbegriffe das Denken, Sammelbezeichnungen das sprachliche Formulieren abkürzen und vereinfachen, den notwendigen Aufwand verringern. Allein schon unsere natürliche Trägheit, aber auch die natürliche Ungeduld führen dazu.

Diese Sammelbegriffe und Sammelbezeichnungen entsprechen jedoch keinen wahrnehmbaren Gegenständen. Wir finden Menschen, Traditionen, Lehren, Gesetze, Anstandsregeln, Grundsätze der Moral, Weltanschauungen, Einkommens-, Vermögens-, Wohn- und Beschäftigungsverhältnisse usw. vor. All dies sind Gegebenheiten, die sich rein erfahrungsgemäss feststellen lassen. Kollektive finden wir jedoch nicht. Was wir so bezeichnen, sind nur Geschöpfe unseres Denkens und unserer Sprache.

Nun kann man der These, dass Kollektive in jedem Fall nur Sammelbegriffe seien, entgegenhalten, die Mentalität, der Lebensstil, die Kultur, das Brauchtum usw., denen ein Kollektiv zugeordnet wird, würden vom einzelnen aus seiner menschlichen Umgebung übernommen und überdauerten ihn in dieser. Dadurch erweise sich diese Umgebung offensichtlich als eine den einzelnen transzenderende Realität.

Der Mensch bezieht seine Vorstellungen, Begriffe, Ziele, Urteile und nicht ererbten Empfindungs- und Verhaltensweisen aber von einzelnen Mitmenschen, von der Mutter, vom Vater, von den Geschwistern, von den Freunden, von Arbeitskameraden, Lehrern, Vorgesetzten usw. und zudem durch einzelne Erfahrungen und Mitteilungen. Jeder Mitmensch, durch dessen Äusserungen unser Denken, Empfinden und Verhalten bewusst oder unbewusst mitbeeinflusst, vielleicht sogar teilweise geprägt wird, vermittelt uns zwar vor allem Übernommenes. Was er an übernommenen Vorstellungen, Regungen, Gewohnheiten usw. auf uns überträgt, ist aber kein fester und unwandelbarer Informationsbestand. Es ist, wenn auch oft nicht wesentlich, so doch stets durch sein eigenes Hinzufügen, Weglassen und Abwandeln persönlich gestaltet.

### «*Wir*»

Steht nicht doch mindestens hinter einzelnen dieser Sammelbegriffe, etwa hinter demjenigen des Volkes, ausser übereinstimmenden Merkmalen einer Vielzahl von Menschen auch ein Komplex gegenseitiger geistiger und emotioneller Beziehungen, der diese Menschen zu einer Einheit verbindet, die mehr als die Summe aller einzelnen ist, zu einer Gemeinschaft? Die Entwicklung des einzelnen Menschen erfolgt in der Beziehung zu seinen Mitmenschen. Der Mensch wächst in der Gemeinschaft. Aber die Gemeinschaft ist nicht, wie der allgemeine Sprachgebrauch es unterstellt, ein in der Außenwelt bestehendes höheres Ganzes, in welchem der einzelne Mensch «aufgeht», sondern der Inbegriff und zugleich das integrierte Erleben der gegenseitigen Einwirkungen einer Vielzahl fortgesetzt miteinander in Berührung stehender Individuen.

«*Wir*» ist keine selbständige soziale Realität, sondern ein Wort, dessen Funktion darin liegt, die Aufzählung von Personen oder die genaue Um-

schreibung eines Kreises von Menschen, zu welchen man sich in einem bestimmten Zusammenhang rechnet, zu ersparen. Auch der Umstand, dass mit dem Wort «wir» sich vielfach ein Gefühl der Zusammengehörigkeit verbindet, vermag nichts daran zu ändern. Dieses Gefühl ist die stimmungsmässige Auswirkung des Bewusstseins gemeinsamer Merkmale oder gegenseitiger Beziehungen – nicht mehr.

Der Glaube an die Realität der Kollektive ist seinem Ursprung nach die Folge der Verwechslung reiner Begriffe und Bezeichnungen mit realen Gegenständen, mit «wirklichen», das heisst wirkenden Dingen. Eine Grundbedingung unseres begrifflichen Denkens ist, dass wir jedem wahrgenommenen Gegenstand einen Begriff zuordnen, eine unbedingte Voraussetzung der sprachlichen Verständigung, dass wir jeden Gegenstand mit einer Bezeichnung versehen. Der umgekehrte Vorgang, nämlich, dass wir hinter jedem Begriff oder gar Wort einen realen Gegenstand annehmen, ist hingegen einer zutreffenden Vorstellung der Wirklichkeit zumeist wenig zuträglich. Denn es gibt in unserem Denken Begriffe und in unserer Sprache Worte, wie die Sammelbegriffe und Sammelbezeichnungen, die reine Kunstgriffe des Denkens oder der Verständigung, reine Hilfsmittel zur rationelleren, zeitsparenden Bewältigung der Denkvorgänge oder der Kommunikation sind.

Wenn wir nun hinter diesen Begriffen und Worten reale Gegenstände annehmen, laufen wir Gefahr, Dinge in die Wirklichkeit hineinzuprojizieren, die in ihr gar nicht vorkommen. Damit ändern wir zwar an der Wirklichkeit nichts, aber wir schaffen uns von ihr ein völlig falsches Bild, aus dem wir dann ebenso irrite Schliisse für unser Handeln ziehen.

### *Verhängnisvolle Fehlleistung*

Das kollektivistische Denken, das Sammelbegriffe für Menschen, die in irgend einer Hinsicht gleiche Merkmale aufweisen, zu höheren Realitäten macht, ist also die Folge eines ganz gewöhnlichen denkmethodischen Fehlers, einer gedanklichen Fehlleistung einer Art, die – nebenbei gesagt – auch in ganz anderen Zusammenhängen vorkommt. Im Zusammenhang des kollektivistischen Denkens ist diese Fehlleistung aber besonders folgeschwer. Denn auf Grund dessen, dass eine Mehrzahl von Menschen einen rein mengenmässig höheren Wert darstellt als ein einzelner Mensch, wird der Sammelbegriff, der fälschlich zur Realität, eben zum Kollektiv gemacht wird, als ein höherer Wert angesehen als die unter ihn fallenden Menschen, und diese werden zu Teilen eines Ganzen abgewertet.

Wenn nun ein reiner Begriff, dem in der greifbaren Wirklichkeit nichts Eigenständiges entspricht, für eine den einzelnen Menschen übergeordnete

soziale Einheit angesehen und «in den Mittelpunkt gestellt» wird, fällt es Führern verhältnismässig leicht, ihre Ziele dieser höheren Einheit zu unterschieben und damit die Ansprüche und Rechte der Mitmenschen zu überspielen. Das nur im Bereiche der Begriffe existierende Kollektiv ist eine ideale Maske für die persönlichen Zwecke und Ziele einer Führungsschicht. Als reine Abstraktion wird das Kollektiv seinen Nutzniessern nie den schlechten Streich spielen, von ihren Zielen abweichende eigene Ziele geltend zu machen, und der an die Wirklichkeit des Kollektivs glaubenden Gefolgschaft wird es zumeist schwer fallen, sich bewusst zu werden, dass sie für fremde Ziele ausgebeutet wird. Da sich der Betrug der kollektivistischen Führer im Geiste abspielt und auf einem Denkfehler fußt, den nahezu jeder Mensch ganz von selbst begeht, ist die Gefahr, dass die Überzahl der geistig mittelmässigen und unkritisch denkenden Menschen «dahinterkommt» recht gering. Jene, die sich den Zielen der Führer widersetzen, können aber unter Beifall der Gefolgschaft des Verrates am höheren Interesse des Kollektivs angeklagt, verdammt und vernichtet werden.

Der Glaube an die Realität der Kollektive ist also ein nahezu vollkommenes Werkzeug der Ausbeutung. Die «offiziellen» Verfechter des Kollektivismus, die Marxisten, sind bei weitem nicht die einzigen, die diesen Glauben heute für ihre Zwecke Früchte tragen lassen. Die nationalistischen Führer tun es den marxistischen in dieser Hinsicht durchaus gleich. Auch ihnen dient ein Kollektiv, nämlich die Nation, um eine Gefolgschaft ihrem Machtstreben dienstbar zu machen. Auch sie bringen es mit Hilfe des Denkfehlers, der die Menschen annehmen lässt, einem Wort müsse ein realer Gegenstand entsprechen, zustande, dass eine grosse Vielzahl von Menschen mehr oder weniger bereitwillig für ihre Zwecke grosse und oft das höchste Opfer bringen, im Glauben, sie brächten es einer übergeordneten Realität, der sie selbst angehörten.

Der allgemeine Sprachgebrauch leistet den kollektivistischen Führern wertvolle Dienste. Denn dieser Sprachgebrauch personifiziert das Kollektiv. Es ist vom Bewusstsein, vom Willen, vom Streben der Klasse oder des Volkes, der Nation die Rede. Die Fiktion, das Kollektiv sei ein personenhaftes Wesen, wird von der Sprache so konsequent durchgehalten, dass es kaum möglich ist, gewisse Zusammenhänge des öffentlichen Lebens mit andern Redewendungen und Ausdrücken in allgemeinverständlicher Weise zu formulieren und die Richtigkeit der kollektivistischen Denkweise dem Arglosen daher ganz offensichtlich und unbestreitbar scheinen muss.

Nahezu jeder Mensch ist geistig ein Gefangener der Redewendungen, die, der Sprachlogik folgend, um die Sammelbegriffe herum entstanden sind. Die Menschen sind durch das an sich vernünftige Streben nach einer möglichst raschen Verständigung durch knappe Formulierungen in diese kaum wahrnehmbaren geistigen Ketten gelegt worden, an welchen gewissenlose

und rücksichtslose Führer sie nun als zumeist willige Sklaven in den Dienst ihrer Ziele treiben.

### *Sozialtechnische Mittel*

Das bestätigt sich auch, wenn wir nun genauer prüfen, was Organisationen sind. Der allgemeine Sprachgebrauch setzt voraus, dass eine Organisation aus «Mitgliedern», also aus jenen Personen besteht, die einem bestimmten Normensystem (zum Beispiel Vereinsstatuten oder staatliche Rechtsordnung) unterstehen. Er setzt ferner voraus, dass eine Organisation wie eine Person einen Willen hat und handelt. Daraus ergeben sich dann eine Reihe von Analogien zum Menschen. Im Gegensatz zu einem Organismus, der naturgegeben ist und von Natur aus keinen Zweck verfolgt, sondern höchstens sekundär durch den Menschen einem Zweck unterworfen wird, ist eine Organisation aber etwas für einen bestimmten Zweck Geschaffenes, ein reines Mittel, ein sozialtechnisches Instrument. Sie besteht in Handlungen einer Mehrzahl von Menschen, die insgesamt auf einen bestimmten Zweck ausgerichtet sind und im Rahmen einer bestimmten Aufgabenverteilung oder einer Ordnung der Zuständigkeiten und Verantwortungen sowie mehr oder weniger fester Verfahrensvorschriften erfolgen. Eine Organisation ist also ein zweckgerichtetes System arbeitsteilig geregelter Tätigkeiten einer Mehrzahl von Menschen. Sie ist kein dem einzelnen Menschen übergeordnetes Wesen; sie ist überhaupt kein Wesen. Sie ist aber auch kein höherer Wert – sie ist überhaupt kein Wert –, sondern hat allenfalls in dem Masse einen Wert, in dem sie den Zweck erfüllt, für den sie gedacht ist.

Da eine Organisation ein zweckgerichtetes System von Tätigkeiten ist, kann sie zwar dazu dienen, Menschen den Zielen anderer dienstbar zu machen, sie dem Willen anderer Menschen zu unterwerfen. Wesensmäßig kann aber kein Mensch je einer Organisation dienen, auch wenn er es tun will und glaubt, dass er es tut, weil jede Organisation, ungeachtet dessen, wie wir von ihr denken und unser Verhältnis zu ihr empfinden, wesensmäßig nur ein sozialtechnisches Mittel, ein reines Instrument zur Erfüllung menschlicher Zwecke ist. Ein Mensch kann im eigentlichen Sinne nur einem Zweck oder anderen Menschen dienen, jedoch nicht einem System von Tätigkeiten, etwas, das aus Handlungen besteht.

### *Zwang der Ausdrucksweise*

Die mit Organisationen verbundenen traditionellen Vorstellungen und Begriffe erschweren uns aber diese Einsicht und bringen uns leicht wieder davon

ab. Dahinter liegt eine, wenn auch vielleicht nicht ganz bewusste Absicht derjenigen, welche aus einer Organisation Nutzen ziehen oder Nutzen zu ziehen glauben. Diese Menschen haben ein unbestreitbares Interesse daran, dass die anderen, die ihr Verhalten nach den «höheren Interessen der Organisation» ausrichten, sich nicht bewusst werden, dass sie eigentlich vorwiegend und vielleicht sogar ausschliesslich den Zwecken bestimmter Kreise dienen. Die beste Garantie für die Interessen der Führer und Nutzniesser ist, dass die Geführten nur in den für jene vorteilhaftesten Begriffen und Vorstellungen denken können und nur über Redewendungen und Worte verfügen, die der erwünschten Denkweise entsprechen. Diese Garantie wird durch die bisherige Terminologie der Organisation vortrefflich geleistet. Es ist schwierig, Zusammenhänge mit Organisationen in allgemeinverständlicher Weise so auszudrücken, wie es dem wahren Wesen dieser Gebilde entspricht, und die Wendungen und Worte zu vermeiden, die das Denken unwillkürlich wieder irreleiten. Unser Denken ist weitgehend in den überkommenen Begriffen und Vorstellungen gefangen, und unsere Verständigung bleibt an die gebräuchlichen Worte gebunden, wie es Orwell in seinem utopischen Roman «1984» in unerhört eindrücklicher Weise, wenn auch phantastisch überzeichnet, dargetan hat.

Wie kann man die Zuordnung eines Menschen zu einer Organisation auf andere Weise ausdrücken, als indem man sagt, dass er ihr angehört, indem man von «Mitgliedschaft» spricht? Die Sache ist um so schwieriger, als wir bei unserem unscharfen Denken und ungenauen Sprachgebrauch die Organisation – wie bereits gesagt – häufig auch einfach mit dem Kreis der Menschen identifizieren, die ihr zugeordnet sind. Unter dieser Voraussetzung lässt sich dann natürlich durchaus folgerichtig sagen, dass ein der Organisation zugeordneter Mensch ihr «angehört», weil er dem besagten Kreise angehört. Zudem wird jeder, der versucht, anderen den wahren Tatbestand klar zu machen, auch immer wieder in die Fallen der überkommenen Redewendungen geraten, worauf seine Zuhörer begreiflicherweise leicht schliessen werden, dass seine Ausführungen abwegig sind. Fällt er aber nicht in diese Fallen, so wird er sich vermutlich einer Ausdrucksweise bedienen, die für seine Zuhörer völlig ungewohnt ist und infolgedessen nicht überzeugen kann, um so mehr als der Gebrauch einer ungewohnten Terminologie bezüglich vertrauter Gegenstände leicht den Eindruck der unpraktischen und unnötigen Spitzfindigkeit und den Verdacht wirklichkeitsfernen Theoretisierens erregt.

Wenn eine Organisation, wie dargelegt, ein System von Tätigkeiten ist, so muss man statt von ihren «Mitgliedern» von ihren «Mitwirkenden» sprechen, statt von «Mitgliedschaft» von «Mitwirkung»; dann gehört ein Mensch nicht zu einer Organisation, sondern er wirkt in ihr, er nimmt an ihr teil.

### *Die politische Bedeutung klarer Begriffe*

All das mag zunächst nach terminologischen Feinheiten und rein wissenschaftlicher Begriffsklärung aussehen, es ist jedoch von grundlegender politischer Bedeutung. Es führt, folgerichtig zu Ende gedacht und auf jeden politischen Zusammenhang angewendet, zu praktischen Schlüssen, die für jeden Menschen sehr erheblich sind.

Solange die Sachlage nicht klargestellt ist, können Menschen immer wieder dazu gebracht werden, ihre persönlichen Ziele und Interessen einem angeblichen höheren Interesse und höheren Zielen mehr oder weniger willig zu opfern, um ein übergeordnetes Gebot zu erfüllen. Steht aber einmal fest, dass jegliche Organisation nur ein sozialtechnisches Instrument im Dienste der sie kontrollierenden Menschen ist, so stellt sich unausweichlich die Frage, wem die getroffene oder vorgeschlagene Ordnung, die angeordnete oder geforderte Massnahme nützt, wessen Wille sie verwirklicht. Dann wird es klar, dass eine Ordnung oder Massnahme nur allen, einer Mehrheit oder einer Minderheit der in einer Organisation Mitwirkenden dienen kann. Wenn sie einer Minderheit dient, stellt sich unausweichlich die Frage, ob die Mehrheit damit einverstanden ist. Da lässt sich nicht mehr von höheren Interessen des Landes, vom Willen der Nation und ähnlichem mehr flunkern und das Urteil des Durchschnittsbürgers mit allgemeinen und schönen Formulierungen vernebeln. An jeder Massnahme und jeder Ordnung, die getroffen oder gefordert wird, hat ein ganz bestimmter Kreis von Menschen ein subjektives oder objektives Interesse, und dafür ist Rede und Antwort zu stehen. «Dient es den Führern oder den Geführten, den Behörden oder den Bürgern, beiden Teilen in verschiedenem Masse oder allen gleichermaßen?» – das ist hier die Frage. Diese Einsicht ist besonders im Hinblick auf jene Organisation von Bedeutung, die als «Staat» bezeichnet wird.