

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

Herausgeber: Verein für Schweizerisches Heim- und Anstaltswesen

Band: 45 (1974)

Heft: 2

Artikel: "Autorität" in sozialen Organisationen [Fortsetzung]

Autor: Nufer, Heinrich

DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-806545>

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: 17.07.2025

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

«Autorität» in sozialen Organisationen

(Fortsetzung)

1. Forderliche Situationen

In jüngerer Zeit zeigen die sozialen Systeme Entwicklungstendenzen, die die Expertenautorität entscheidend fördern. Es wäre insbesondere die zunehmende Rationalisierung, Bürokratisierung und Professionalisierung zu nennen.

Der Experte steht im Gegensatz zum Laien. Der Laie ist aber nur ein relativer Nicht-Fachmann. Als direkter Vorgesetzter hat der Experte die Möglichkeit, den «Laien» einzustufen. Neben zeitbedingten Entwicklungstendenzen gibt es auch zeitlose, soziale Lagen, die förderlich sein können.

Die **zunehmende Spezialisierung** des Wissens und Könnens ist eine Komponente der Menschheitsentwicklung. Je weiter die Spezialisierung fortschreitet, um so mehr Gewicht gewinnt der Experte. Wobei sich hier schon eine neue Gefahr abzeichnet, nämlich der ausgesprochene Fachidiot, bei dem nur Wissen und Können zählt, nicht aber andere menschliche Aspekte, wie Sozialbildung und Affektbildung. Unser Expertentyp ist aber durchaus sozial integriert und besitzt auch Affektbildung.

Extreme Situationen, wie Katastrophen, Krankheiten usw., sind weitere förderliche Lagen. Hier ist auch die Expertenautorität des Arztes beheimatet. In der Krankheit als extreme Situation wird er miteinbezogen und hat grösstmögliche **Chancen**. Extreme Situationen können auch herbeigeführt werden, indem entweder der Experte die nahezu normale Situation überbewertet oder eine absichtliche Problemerschwerung herbeiführt.

Zuletzt wären noch **ideologische Konflikte** zu nennen. Sie bedrohen ein soziales System nicht physisch, sondern von den Normen her. In ideologischen Konflikten zeigt sich eine wachsende Differenz zwischen Weltanschauung, Präferenzen usw. Diese Konflikte könnten natürlich überwunden werden, indem eine Normenintegration stattfindet. Die Übereinstimmung im Handeln usw. aller Beteiligten wird offen behauptet und ritualistisch dargestellt. Geschieht dies nicht, so entsteht ein funktionales Verhältnis. Man handelt miteinander, aber grundsätzlichen Diskussionen weicht man aus. Jede Seite hält an den Wertvorstellungen fest, aber sie werden nicht provozierend herausgestrichen.

Die Probleme bestimmen das Handeln, der Experte hat am meisten Gewicht, nicht der Ideologe. Dieses Phänomen ist in erster Linie in der Politik zu beobachten.

2. Die Legitimation der Expertenautorität

Sachverständigkeit muss sich wie bereits erwähnt demonstrieren können, die Sachkunde ist bewiesene oder geachtete Latente, also verborgen vorhandene Sachverständigkeit zählt nicht. Sie kann teilweise auf

Glauben beruhen, wenn Erfolg und Ruf bei anderen dafür bürgen. Die Herausforderung ist aber in der sozialen Organisation institutionell verankert, der Experte kann zur Demonstration aufgefordert werden von seinen Untergebenen. Eine Bezugnahme auf die Position in der Organisationsstruktur, also auf das Unten/Oben-Verhältnis, auf das Amt, ist zwecklos.

Die kennzeichnenden Eigenschaften der Expertenautorität sind:

- Geachtete Sachverständigkeit, also Legitimation
- Es werden Weisungen oder Aufträge als Äusserungen der Autoritätsträger erwartet.
- Der Autoritätsträger prüft kritisch nach, ob dem Auftrag Folge geleistet wurde.

3. Funktionale Autorität oder Expertenautorität in der sozialen Organisation

Sie ist vor allem möglich bei Organisationen mit starker Dezentralisierung, also grosser Arbeitsaufteilung und Spezialisierung (wie zum Beispiel das Spital). Die Rangordnung ist flach, die Stufen weisen geringe Distanzen auf. Je grösser der Kontrollbereich einer solchen Autorität, um so flacher ist die Machtverteilung. Der Vorgesetzte kann dem Untergebenen nur in Schattierungen überlegen sein. Die subalterne Schicht hat relativ grosse Selbständigkeit. Deshalb ist es für den Experten auch möglich, einen so grossen Kontrollbereich zu übernehmen. Der Experte führt in erster Linie eine Erfolgskontrolle durch. Aufgaben des Experten könnten etwa so gruppiert werden:

- Der **Vorgesetzte** bestimmt nur den Rahmen innerhalb dessen sich die Arbeit des Untergebenen abspielen soll.
- Der **Untergebene** bestimmt selbständig Mittel und Wege zur Erreichung des gewünschten Zieles und unter Umständen Teilziele.
- Der **Vorgesetzte** bewertet die unterstellten Mitarbeiter ausschliesslich am Ergebnis der Anstrengungen.

Das würde heissen, dass ein Eingreifen des Experten in bezug auf die Schritte zum Erfolg aufgehoben ist. Er hat die Zeit anders zu verwenden, vielleicht, falls der Kontrollbereich relativ klein ist, für intensivere persönliche Betreuung von Anfängern und natürlich für Vertiefung des Sachwissens in speziellen Problemen.

Periodisch tritt der Experte im hierarchischen Verhältnis auf, zum Beispiel wenn er die Aufträge verteilt und die Ergebnisse bewertet.

Der Vorgesetzte kann das Sachgebiet seiner Untergebenen beherrschen und verstehen. Aber seine Aufgabe liegt darin, sich auf seine eigenen Funktionen zu beschränken; er setzt die Ziele und kontrolliert den Erfolg.

Versuchen Untergebene ständig Rat und Instruktionen zu holen, so muss er zu verstehen geben:

- Regelmässige Konsultationen sind unerwünscht
- Die Organisation verlangt selbständiges Handeln.

Das äussert er nicht so offen, sondern verwendet eine bestimmte Taktik, indem er Rückfragen ungern beantwortet und selbständige Entscheide ermutigt usw.

In **Krisen** äussert sich der Vorgesetzte selbstverständlich über Einzelheiten. Dann aber in der Form als blosser Ratgeber, der Anschein des Befehls wird vermieden. Der Untergebene wird zur Stellungnahme ermuntert. Ein äusserer Zwang muss wegfallen.

Im **Notfall** greift der Experte auf Befehlsbefugnisse zurück. Diese Legitimation soll aber nicht geäussert werden, sondern auch hier durch die Expertenfunktion begründet werden. Die **Beratung** des Untergebenen steht im Mittelpunkt. Das Gespräch ist so, als ob zwei Sachverständige miteinander sprechen. Der sachlich bessere Vorschlag setzt sich durch, weil ja beide Beteiligten sich für den Erfolg einsetzen.

Zusammenfassend müsste man sagen, dass der Autoritätsträger in dieser Erscheinungsweise von Autorität für den Zugeordneten oder Untergebenen eine Erlebnisquelle ist. Es ist Sachverständigkeit, die sich an einem konkreten Sachproblem oder Konflikt bewährt. Nur angebliche Sachverständigkeit wird dabei entlarvt. In diesem Zusammenhang wird der Autoritätsträger aufgrund von Denkprozessen des «relativen Laiens» als Experte anerkannt. Der Begriff «relativer Laie» ist durchaus angebracht, weil es sich oft nur um einen geringen Informations- und Wissensvorsprung des Experten in einem Teilbereich menschlichen Verhaltens handelt. Die Expertenautorität ist nicht an Altersunterschiede gebunden, sondern lediglich an unterschiedliche «Sacheinsicht». Es ist also durchaus möglich, dass auch Kinder und Jugendliche Erziehern gegenüber als Experten auftreten. Es ist auch eine besondere Chance des Erziehers, durch bewusste Situationsgestaltung Zurückgesetzte, Verachtete, Verkannte in einer Gruppe zum Zuge kommen zu lassen. Grundsätzlich ist Expertenautorität auf einen bestimmten Sachbereich respektive an einen Sachzusammenhang gebunden. Die Chance zur Beeinflussung kann sich aber unter Umständen auf andere Bereiche übertragen, wenn der Experte in ausgesprochenen Not- und Konfliktsituationen eingreift.

Sehr wichtig ist es, dass der Experte dem «relativen Laien» hilft das Informationsgefälle, den Wissensunterschied auszugleichen. Er versucht, den Laien zu einer Suchhaltung von Mitteln und Wegen der Aufgabenlösung zu bringen. Er wird auch dann, wenn er gezwungen ist Lösungsvorschläge zu machen, sich bemühen, Alternativen aufzuzeigen und die Wahl dem Laien überlassen.

Heinrich Nufer

Verarbeitete Literatur

- Alexander Mitscherlich: Auf dem Weg zur vaterlosen Gesellschaft. Frankfurt 1965.
- Otto Friedrich Bollnow: Die pädagogische Atmosphäre, vor allem das Kapitel «Grundhaltung des reifen Erziehers». Heidelberg 1965.
- Erich E. Geissler: Erziehungsmittel, vor allem Kapitel «Grundlage der Erziehungsmittel». Bad Heilbronn 1968.
- Heinz Hartmann: Funktionale Autorität (Systematische Abhandlung zu einem soziologischen Begriff). Stuttgart 1964.

Wie finde ich den Weg zum ändern?

Bericht über den Ostschweiz. Heimmitarbeiterkurs im Kurhaus Landegg (Nov. 73)

Beiträge zur Ermutigung und Vertiefung

Wer eine Fortbildungstagung vorzubereiten hat, rüstet in dieser Aufgabe mit der Themenwahl, der Referentenwahl und der Suche des Tagungsortes Mosaiksteinchen zu. Ob diese im Verlauf der Begegnung denn auch zu einem Ganzen gefügt werden, ist immer ungewiss.

Es sollte sich beim ostschweiz. Kurs um eine Begegnung für alle Heimmitarbeiter handeln. Die Referenten mussten daher die Fähigkeit besitzen, aus eigener täglicher Arbeit Konfliktsituationen zu kennen und Wege zu deren Lösung aufzeigen können. Es wurde erwartet, dass die Referenten deutsch sprachen, d. h. dass sie sich einer schlichten, unkomplizierten Ausdrucksweise bedienten, die Vertrauen auslöst und Kräfte freilegt. Es wurde von vornherein auf eine moderne Kursgestaltung mit Gruppen- und Podiumsgesprächen verzichtet, aber andererseits wirkten die Referenten sehr in die Breite dadurch, dass sie die ganze Tagung mitmachten und zu Gesprächen zur Verfügung standen. Das ist doch heute als ein recht seltenes Glück zu bezeichnen. Das Kurhaus Landegg bot die häuslich-wohnliche Umgebung, die es gestattet, gedankliche Auseinandersetzungen vollziehen zu können.

Trotzdem alle drei Referenten sehr praxisbezogene Darlegungen boten, ersparten sie den 27 Teilnehmern keineswegs eine Auseinandersetzung mit religiösen, ethischen und sozialen Fragen.

Fräulein D. Kupferschmid (Moralische Aufrüstung Caux) wirkte als Persönlichkeit eigener Prägung. Als Primarlehrerin, die gar nicht besonders gerne kocht, steht sie heute als Verantwortliche in einem Grossküchenbetrieb, der öfters 800 Personen zu verpflegen hat. Die Mitarbeiter sind immer Freiwillige, Neulinge und meistens keine Fachleute. Aber alle wissen, dass es ums Ganze geht und dass für den Auftrag wenige Stunden zur Verfügung stehen. Es entstehen oft grosse Spannungen, aber wenn von einem Menschen das Maximum gefordert wird, leistet er viel. Es ist nebensächlich, wer gehorcht und wer zu befehlen hat. Nicht wer Recht hat, sondern was recht ist vom Auftrag aus betrachtet, das ist es! Streit ist immer da, wo jemand beweisen will, dass er Recht hat. Niemand kann sich am Arbeitsplatz seine Mitarbeiter nur auslesen. Um mit ihm und zu ihm den Weg zu finden, muss man sich in ihn zu versetzen suchen, denn es wird nie nur die gemeinsame Arbeit getan; es geschieht immer auch etwas Unsichtbares, Innerliches. Durch ein stilles Ueberdenken eigener Fehler nehmen die Spannungen ab. Wenn einmal der Weg zum ändern gefunden ist, heisst das aber noch nicht, dass man ihn für immer hat. Der Weg zu ihm muss immer wieder neu gesucht werden; es ist ein pausenloses Bemühen.

W. Gerosa, Blaukreuzfürsorger, Balgach, gab zu bedenken, dass das Gotteswort heute sehr abgewerkt ist. Die Menschen wollen alles, nur Jesus nicht. Die