**Zeitschrift:** Schweizer Ingenieur und Architekt
**Herausgeber:** Verlags-AG der akademischen technischen Vereine
**Band:** 112 (1994)
**Heft:** 23

**Artikel:** Macht: humanistisches Verständnis der Macht
**Autor:** Scherrer, H.U.
**DOI:** https://doi.org/10.5169/seals-78456

**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:** 11.07.2025

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

# Macht

## Humanistisches Verständnis der Macht

**Wo Menschen zusammen leben, gibt es Macht wie auch legitime Kompetenzen zur Macht. Wo es Macht gibt, gibt es auch Machtmissbrauch, dem oft genug Machtlosigkeit und schlicht Ohnmacht gegenüber stehen. Ist eine Gesellschaft ohne Macht denkbar? Oder gibt es Möglichkeiten, Machtbefugnisse anders auszuüben?**

Es gehört zu den natürlichen Eigenschaften des Menschen (wie übrigens auch der meisten Tiere), dass viele von ihnen ein mehr oder weniger ausgeprägtes Bedürfnis nach Macht und Machtausübung haben. Sie empfinden eine grosse Befriedigung, wenn sie ihren eigenen Willen zum Tun und Handeln anderen aufzwingen können und bei diesen Gehorsam finden. Dies spielt sich bereits im Kleinen in der Familie ab (auch schon bei kleinen Kindern unter sich), dann aber in allen Gruppen menschlicher Gemeinschaften, so etwa in der Arbeitswelt, in Körperschaften, in Organisationen, in der Politik usw. Noch massiver schliesslich treten diese Mechanismen zwischen ganzen Nationen in Erscheinung, die bekanntlich oft genug in Krieg ausmünden.

Machtausübung kann die verschiedensten Formen annehmen, von der subtilen, kaum merklichen Nötigung eines Menschen bis hin zur Anwendung von Druck, Drohung oder gar von physischer Gewalt. Im Zuge der Humanisierung und Sozialisierung der menschlichen Beziehungen stellt sich die Frage: Kann man Macht oder mindestens die Exzesse davon unterbinden? Ist dies möglich und überhaupt wünschenswert? Oder, ist Macht mit Menschlichkeit, mit Gerechtigkeit überhaupt vereinbar?

### Macht – unverzichtbar?

Jede menschliche Gemeinschaft braucht zum Funktionieren bestimmte organisatorische Strukturen, und jede Organisation braucht hierarchische Strukturen. Hierarchie bedeutet aber, dass die Handlungen und v.a. die Entscheidungsmechanismen klar den einzelnen hierarchischen Stufen zugeordnet werden müssen. Also kommt eine Organisation nicht darum herum, auch die Machtbefugnisse zu strukturieren und entsprechende Kompetenzen zu definieren.

Dabei kommt aber die Macht nicht der Person an sich zu, sondern der «Funktion». Dies lässt sich eindrücklich beobachten, wenn bestimmte Personen kraft ihrer Position sehr viel Macht ausüben, in Gesellschaft und öffentlichem Leben (beispielsweise in der Politik, grossen Firmen, Institutionen usw.) ein grosses Ansehen geniessen und deren Wohlwollen eifrig gesucht wird, dann aber nach dem Ausscheiden aus der Funktion plötzlich kaum mehr Beachtung finden. Eine weitere Beobachtung, die diese Bindung an eine Funktion illustriert, ist das manchmal diametral entgegengesetzte Verhalten einer gleichen Person in seiner Arbeitswelt einerseits und im trauten Kreis seiner Familie anderseits.

Es ist also vielmehr die Funktion innerhalb einer bestimmten hierarchischen Ordnung, welche die Ausübung von Macht verlangt. So braucht es eben bestimmte Menschen, die willens und auch fähig sind, diese legitime Macht kompetent auszuüben. Das Pendant auf der andern Seite sind dann notwendigerweise die *betroffenen Menschen,* die eine so institutionalisierte Macht anderer (er)dulden müssen und deren Tätigkeit und Verhaltensweisen mehr oder weniger «fremdbestimmt» werden. Ob wir also wollen oder nicht, ob schön oder unschön, Macht und damit Machtausübung ist für das Funktionieren der Gesellschaftsordnung *unverzichtbar!*

Je grösser die verfügbare Macht ist, desto grösser ist auch die Gefahr des Missbrauches und die Versuchung zur Machtausübung nur der Machtdemonstration willen. Im politischen Bereich denke man etwa an die fast notorisch eintretenden Auswüchse einer Diktatur, selbst wenn sie «gut» beginnt. Aber auch in der Arbeitswelt ist eine extreme Personifizierung der Macht, eine übermässig starre Bindung der Machtbefugnisse an eine Person schlecht geeignet, ein motivierendes Klima zwischen Menschen und Organisationen zu schaffen. Besonders bedenklich sind ferner die extremen Formen von «Power» jeglicher Gruppierung, dann meistens auch verbunden mit fundamentalistischen Zügen.

Auf der privaten Ebene und in Partnerschaften welcher Art auch immer, widerspricht Macht und Machtausübung im obigen Sinn indessen völlig der Grundlage einer echten Partnerschaft.

### Macht – menschenwürdig?

Es geht also v.a. darum, den *Machtmissbrauch* zu verhindern und die Ausübung legitimer Macht *menschenwürdig* zu gestalten. Auf der politischen Ebene enthält der demokratische Rechtsstaat verschiedene Mechanismen, um den Machtmissbrauch zu verhindern bzw. zu korrigieren. (Erscheinungen wie beispielsweise jene eines Stalin wären in der Schweiz wohl kaum denkbar; zentralistische, totalitäre Systeme bilden geradezu einen Nährboden für Machtmissbrauch.)

In der Arbeitswelt setzten sich moderne prozess- und bereichsorientierte Führungsstrukturen gegenüber klassischen, strikt hierarchischen Ordnungen – auch aus andern Gründen – mehr und mehr durch. Stichworte dazu wären etwa: partizipative Führung, Mitbestimmung und/oder mindestens Mitsprache, Arbeit im Team oder in kleinen Gruppen usw.

Eigentlich ist es nahezu banal, aber nicht weniger wahr: Macht – wo unumgänglich – kann durchaus so ausgeübt werden, dass sie die Menschenwürde dessen, über den an sich bestimmt wird, nicht verletzt wird. Es gibt ja Menschen, die durchaus zufrieden mit dem Umstand leben können, dass andere ihr Tun und Handeln bestimmen, und eigentlich sind wir doch alle mehr oder weniger von andern abhängig. Wirklich entscheidend dabei scheint mir indessen, dass keine Erniedrigung der menschlichen Würde im Spiel ist. Macht und Machtausübung ist – entsprechende Charakterstärke des Ausübenden vorausgesetzt – durchaus vereinbar mit Achtung des *Mitmenschen* und der *Würde des Menschen.*

*H. U. Scherrer*