

Führen und folgen

Geiger, Theodor

Veröffentlichungsversion / Published Version

Monographie / monograph

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

Universitäts- und Stadtbibliothek Köln

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Geiger, T. ([1928]). *Führen und folgen*. (Weltgeist-Bücher, 307). Berlin: Weltgeist-Bücher Verl.-Ges.. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-89519-6>

Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter der CC0 1.0 Universell Lizenz (Public Domain Dedication) zur Verfügung gestellt. Nähere Auskunft zu dieser CC-Lizenz finden Sie hier: <https://creativecommons.org/publicdomain/zero/1.0/deed.de>

Terms of use:

This document is made available under the CC0 1.0 Universal Licence (Public Domain Dedication). For more information see: <https://creativecommons.org/publicdomain/zero/1.0/deed.en>

GEIGER / FÜHREN UND FOLGEN

Nr. 307

WELTGEIST-BÜCHER
UMFASSEN DEN GEIST DER
GANZEN WELT

DRUCK DER
SPAMERSCHEN BUCHDRUCKEREI
IN LEIPZIG

47 059

FÜHREN UND FOLGEN

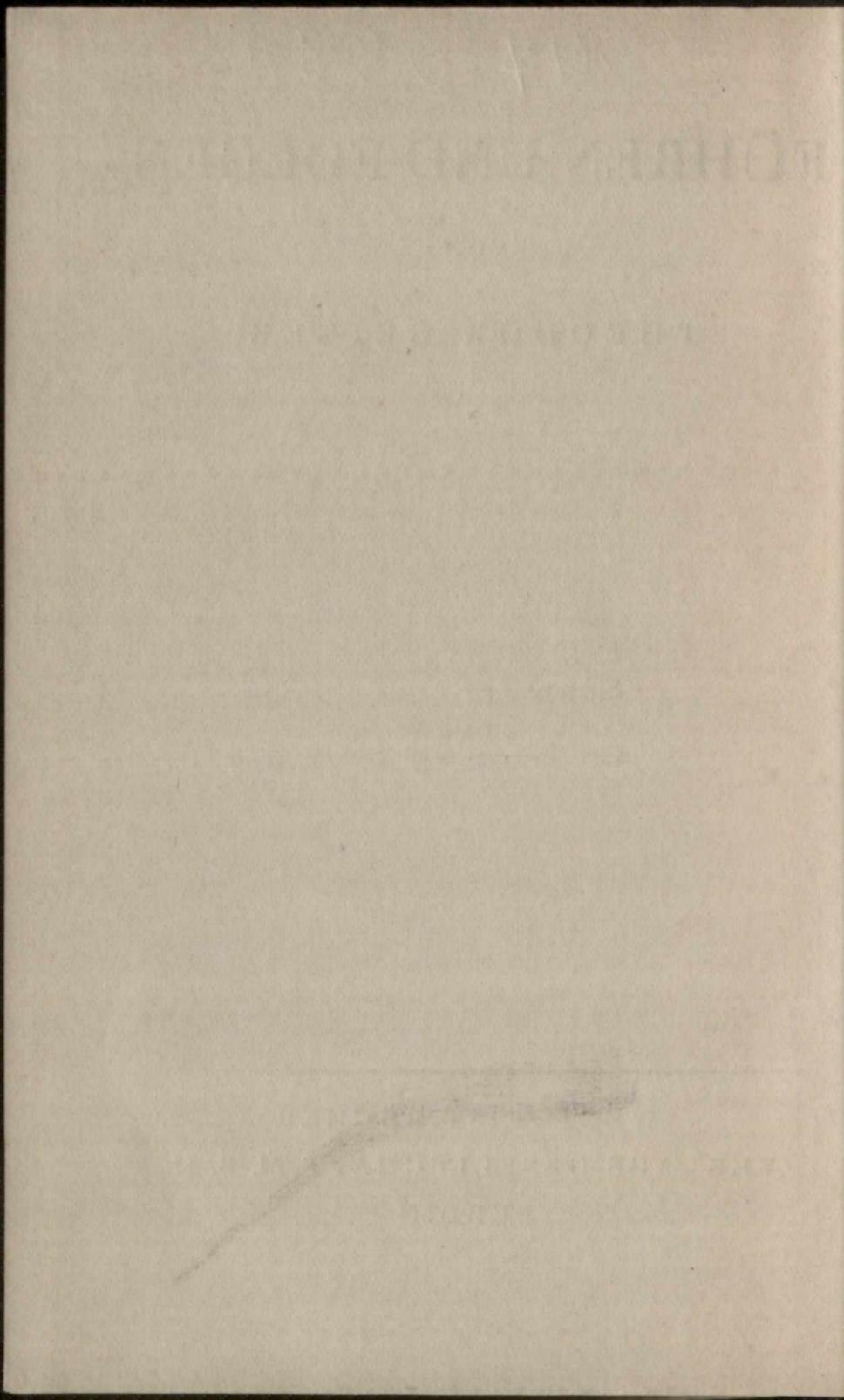
VON

THEODOR GEIGER

*

UNIVERSITÄT ZU KÖLN
Seminar für Soziologie
- Bibliothek -
Greinstr. 2 - 50939 Köln

WELTGEIST-BÜCHER
VERLAGS-GESELLSCHAFT M. B. H.
BERLIN



EINGANG

Wo immer grundlegende Wandlungen sich im Aufbau des gesellschaftlichen Lebens vollziehen, äußert sich das in besonders verhängnisvoller Weise durch Vielfachung der Spannung, die innerhalb der gesellschaftlichen Gruppen zwischen den Führern und den übrigen Gruppenmitgliedern besteht. Diese Spannung wird dann wohl so stark, daß sie rasch aufeinanderfolgende Führerwechsel, ja vielleicht Spaltungen der Gruppen im Gefolge hat. Es wäre oberflächlich und ungerecht, wollte man die „Schuld“ entweder allein den Führern oder allein den Gruppenmitgliedern aufbürden. Auf beiden Seiten zusammen liegt wohl weniger Schuld, als der schwankenden Unsicherheit des gesellschaftlichen Aufbaus, der Undurchsichtigkeit der gesellschaftlichen Gesamtlage und der so bedingten Unklarheit des sozialen Zielbewußtseins zugeschrieben werden muß; das aber sind wieder nur die natürlichen Begleiterscheinungen einer bewegten Zeit, in der Altes stürzt und neues Leben Mühe hat, auf den Ruinen Wurzel zu schlagen, oder gar — zu blühen.

Alle Zeiten geistigen und sozialen Umbruchs sind zugleich Zeiten der Führungskrisen gewesen. Es ist gleichgültig, ob wir die kaleidoskopische Hast des Führerwechsels in der französischen Revolution oder den von Poincaré einst hämisch festgestellten „Ministerkonsum“ der deutschen Republik ins Auge fassen. Immer war und ist der von den Wehen solcher gesellschaftlichen Umgestaltung gequälte Mensch geneigt, anderen die Schuld aufzubürden. So hören wir auch in unserer Epoche, die den vielleicht größten Umbruch abendländischen Lebens heraufführt, allenthalben die Führer über das mangelhafte Vertrauen ihrer Scharen, die Scharen über Unfähigkeit oder Selbstherrlichkeit der Führer klagen. Das gilt nicht nur vom politischen Leben und den Gruppenbildungen in seinem Bereich — also etwa vom staatlichen Leben des Volkes, von den

Parteien und anderen politischen Gruppen —, sondern mehr oder minder in gleicher Weise von allen geselligen Kreisen überhaupt, bis herab zu den kleinsten und scheinbar bedeutungslosen Vereinigungen.

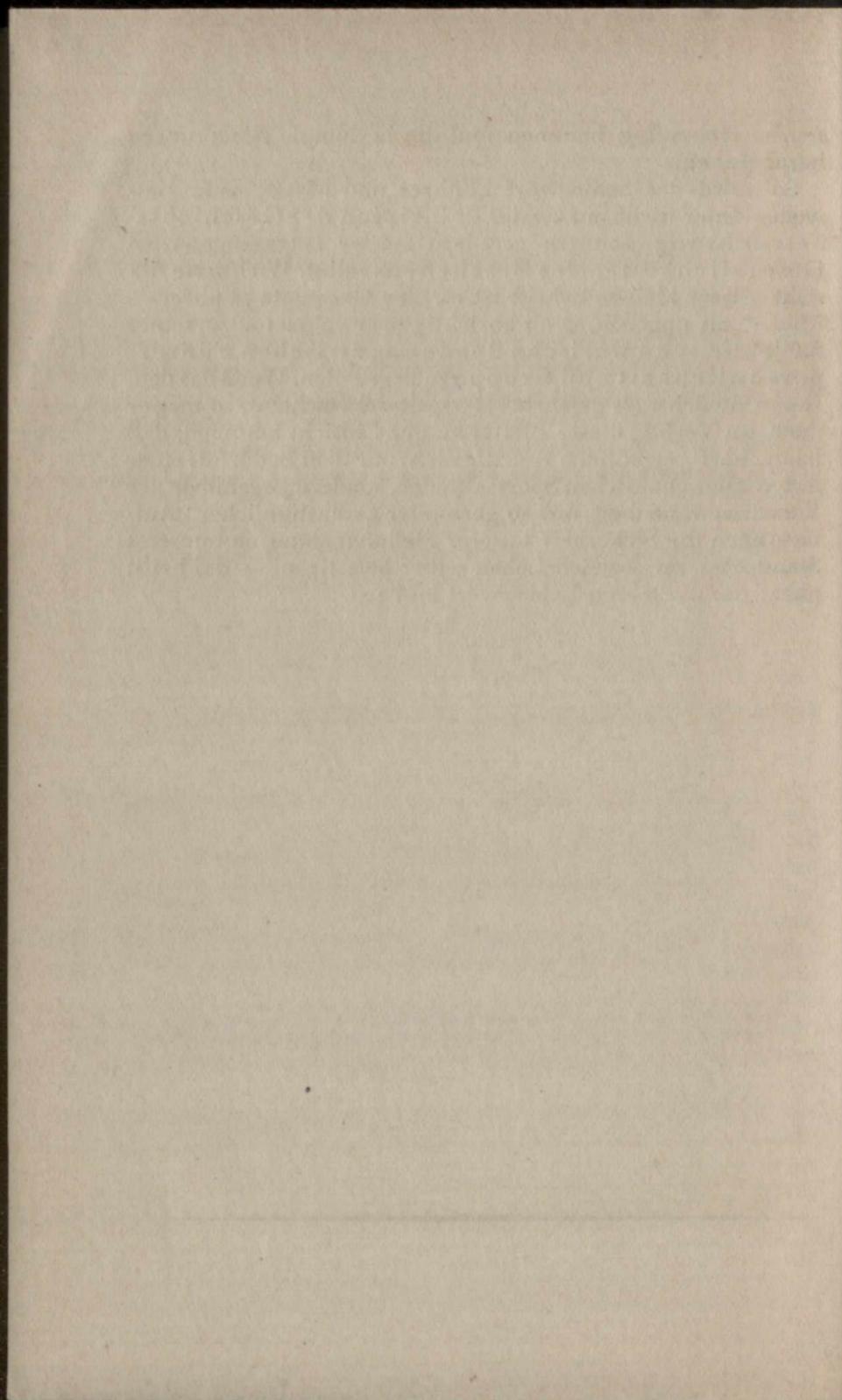
Immer hat die Wissenschaft ihren Zusammenhang mit dem Leben am besten bewährt, sofern sie die jeweils lebenswichtigen Probleme aufgriff und zu klären sich bemühte. Die auffallende Regsamkeit auf dem Forschungsgebiet der Gesellschaftslehre in unserer Zeit ist weithin nur die Folgeerscheinung unserer gesellschaftlichen Nöte und zeigt das Bemühen des forschenden Menschen, seine Lebensnot wenigstens in den Wurzeln zu begreifen, wenn nicht ihrer auf diese Weise wenigstens zum Teil Meister zu werden. So mag sich auch erklären, daß die Bücher über die Frage der Führung im gesellschaftswissenschaftlichen Schrifttum der letzten zehn Jahre einen recht stattlichen Raum beanspruchen.

Was dem Leser hier geboten wird, ist nicht eine Darstellung noch eine Kritik bekannter Lehren über die Führung; es ist eine kleine „selbständige“ Untersuchung, bei der ich die Entdeckungen und Lehren anderer, soweit sie mir zutreffend scheinen, benutzt habe. Die Büchlein dieser Reihe sollen volkstümlich, sollen gemeinverständlich sein; ich habe versucht, dieser Forderung zu genügen und trotzdem den Leser in die Welt manchmal nicht ganz einfacher wissenschaftlicher Gedankengänge hineinzulocken. Das mußte ich gerade deshalb, weil ich meine: eine solche Darstellung habe nur Nutzwert, sofern sie dem Leser die Augen für Zusammenhänge öffnet, die ihm bisher verschleiert blieben. Dabei muß man manchmal rücksichtslos den Mantel der öffentlichen Anerkennung lüften und zerreißen, in dem alteingefleischte, darum für heilig gehaltene Gemeinplätze und Fehlurteile einerschreiten. Dazu gehört zum Beispiel die landläufige Gegenüberstellung von „Führer und Masse“, ein von den Angehörigen entgegengesetzter Lager mit verschiedener „Beweis“-Absicht bis zum Erbrechen wiederholtes Schlagwort.

Die einen bedienen sich seiner, um die formlosen, von einem mystischen „Kollektivwillen“ beseelten „breiten Schichten“ in den Glanz der Göttlichkeit zu erheben, andere, um die machtvolle Persönlichkeit mit der Gloriole des Allein-Schöpfers zu schmücken und die „Massen“ als Bleigewichte zu kennzeichnen, die, an den Füßen des Erhabenen hängend,

seinen Höhenflug hemmen und ihn in dumpfe Niederungen herabziehen.

So wird das Schlagwort „Führer und Masse“ zum Entweder-Oder nicht nur zweier Prinzipien der Geschichtsbetrachtung, sondern geradezu zweier entgegengesetzten Gesetzmäßigkeiten des Geschehens selbst. Wichtigste Absicht dieser kleinen Schrift ist es, den Gegensatz „Führer — Masse“ als ungenau, ja als unrichtig zu erweisen und an seiner Stelle die schöpferische Spannung zwischen Führerpersönlichkeit und Gruppe zu begründen. Wenn das dem Leser zunächst als gelehrte Haarspalterei erscheint, so mag er doch im Verfolg dieser Blätter zu der Einsicht kommen, daß haarscharf geschliffene Begriffe nicht nur dem Bedürfnis einer Art wissenschaftlichen Sportes dienen, sondern gegenüber der Verschwommenheit nur so genannter „volkstümlicher“ Auffassungen die Sicherheit unserer Stellungnahme und unseres Standortes im sozialen Leben selber befestigen — das heißt aber: unmittelbaren Lebenswert besitzen.



ÜBER WESEN UND SINN DER FÜHRUNG IM ALLGEMEINEN

Der soziologische Begriff der „Führung“ deckt sich nicht ganz mit der landesüblichen Anwendung des Wortes. Zumindest sind die Fälle, in denen die Umgangssprache das Wort „führen“ gebraucht, untereinander so wesentlich verschieden, daß sie nicht ohne weiteres in einen Topf geworfen werden dürfen. Umfang dieses Heftes und Interesse des Lesers verbieten hier weitausgreifende sprachkritische Untersuchung, möchte sie auch recht aufschlußreich sein. Ich beschränke mich darauf, zu sagen, wie ich den soziologischen Begriff der Führung abgrenze, und überlasse es dem Leser, aus dem gesamten Inhalt dieser Blätter selbst zu ersehen, warum, und sich eine Meinung zu bilden, ob ich es mit Recht tue.

Im weiteren Verlauf dieser Darstellung wird von der Führung nur im Hinblick auf die soziale Gruppe die Rede sein. Unter den geselligen Verbindungen unterscheiden wir nämlich mehrere Arten, deren wichtigste die Gruppe¹⁾ ist.

Unter einer Gruppe verstehen wir eine Mehrzahl von Menschen, die in einer besonderen Weise miteinander verbunden sind, so daß wir sie in ihrer Gesamtheit als eine Einheit betrachten. Wir können die Gruppe nicht als bloße Summe von Menschen verstehen. Dem widerspricht unsere Alltagsvorstellung ebenso wie das wissenschaftliche Denken. Wenn wir von einem Sportverein sprechen, denken wir nicht in erster Linie an bestimmte Menschen, die seine Mitglieder sind, sondern an den Verein als solchen.

Wählen wir als Beispiel eine bestimmte Gruppe, den Sportklub „Vorwärts“, der fünfzig Mitglieder haben mag. Diese fünfzig Menschen werden in dem Augenblick zur Einheit zusammengefaßt, wo ich „Sportklub Vorwärts“ sage oder

¹⁾ Wesen und Leben der Gruppe und andere Gesellungsgebilde habe ich ausführlich dargestellt in dem Büchlein „Die Gestaltung der Gesellung“, G. Braun, Karlsruhe 1928.

*V. Has. Komme ebenfalls für Vereins etc. de Staat. Kommit.
Bitte daher vorher angefordert werden müssen.*

denke. Und sofern sie Mitglieder des Klubs sind, bilden sie auch eine Einheit; in jeder anderen Hinsicht sind sie aber geschiedene Menschen, die beruflich, politisch, religiös, in ihrem Familienleben, in ihren sonstigen Interessen ihre eigenen getrennten Wege gehen. In allen diesen Hinsichten ist jedes einzelne Klubmitglied in anderen Gruppen mit anderen Menschen auch wieder zur Einheit verbunden — aber zu einer anderen Einheit als im Sportklub „Vorwärts“.

Willemer
Die Gesellschaftslehre macht es sich zur Aufgabe, die menschlichen Gruppen gerade auf ihr Wesen und ihre Eigenart als Gruppen zu studieren. Sie untersucht die Gruppen als Einheiten, d. h. sie muß das Moment der Vielheit in der Gruppe, die persönliche Verschiedenheit der beteiligten Menschen, durch eine sogenannte Abstraktion, die Schaffung eines Kunstbegriffes, ausschalten. Damit schafft sie das Moment der Vielheit nicht aus der Welt — sie vergißt es auch nicht, verwandelt nicht die vielgestaltige Wirklichkeit in ein Schema; sie verfolgt damit nur eine Methode, die ihr Einsichten ermöglicht, um dann diese Einsichten an der Wirklichkeit zu erproben und anzuwenden.

Hier stehen fünfzig Menschen; ich kann jeden bei Namen nennen und mir ein Bild von dem Gewebe mannigfacher Beziehungsfäden machen, die ihn mit irgendwelchen anderen Menschen verbinden. Damit stelle ich den einzelnen Menschen in den Brennpunkt; die verschiedenen Gruppen interessieren mich dann nur, sofern der einzelne Mensch ihnen angehört und sofern seine Zugehörigkeit zu ihnen bestimmte Züge seines Wesens erklärt. Will ich aber bestimmte Eigenschaften des Menschen aus seiner Zugehörigkeit zu einer Gruppe verstehen, so muß ich diese Gruppe als solche studiert und durchschaut haben. Das tue ich, indem ich den Blick auf die Gruppe richte und sie als Ganzes betrachte; in diesem Fall interessieren mich nur diejenigen Menschen, die zu der Gruppe gehören und auch diese vor allem in ihrer Eigenschaft als Gruppenglieder, nicht in ihrem sonstigen Wesen und Verhalten.

Es ist ganz ähnlich wie beim Betrachten einer Landschaft. Da steht ein Haus auf einer Wiese, und im Hintergrund sehe ich Wald, Himmel, Wolken; am Waldrand weidet Vieh, und ein Hirtenjunge sitzt in der Nähe auf einem Feldstein. Fasse ich das Haus ins Auge, so wird alles andere zur Umgebung des Hauses; ich sehe den Wald, aber er bedeutet mir jetzt

nur „Hintergrund des Hauses“ usw., ich habe das Auge auf „Nah-Sicht“ eingestellt. Nun stelle ich es auf „Fernsicht“ um; ich sehe die Landschaft; freilich sehe ich in ihr auch das Haus, aber nur als einen von vielen Gegenständen, die in „die Landschaft“ eingehen.

Verschiedene Erkenntnisabsichten bedingen verschiedene Blickrichtungen. Der Landschaftsmaler sieht „Landschaft“ und darin unter anderm ein Haus. Der Baumeister sieht „ein Haus“ und sagt dann vielleicht, „es ist in eine schöne Umgebung hineingestellt“.

Der Soziologe sieht vor allem die „Gruppe“, und die einzelnen Menschen interessieren ihn in erster Linie nur, sofern sie „in die Gruppe eingehen“ — nicht in ihrem sonstigen Wesen.

Er unterscheidet also gewissermaßen zwischen dem Menschen als solchem — in seiner gesamten Persönlichkeit — und dem Menschen als Gruppenglied. Dabei weiß er freilich, daß jeder Mensch sich als Gruppenglied entsprechend seiner sonstigen Gesamtpersönlichkeit verhält.

Worin besteht nun die Eigenart der Verbindung von Menschen zur Gruppe? Darin, daß sie in der Gruppe nicht nur als Einzelpersönlichkeiten in Beziehung miteinander stehen, sondern daß sie geradezu in eine psychische Einheit verschmelzen; insofern sagt man, sie bilden „ein Wir“. In gemeinsamen Gruppenangelegenheiten fühlen, erleben und handeln sie gemeinsam, wie in Eins verwachsen, mögen sie sonst noch so verschieden sein. Gerade im Streit erkennt man diese Verschmolzenheit des Wesens am besten. Wenn zwei Menschen über irgendeine Frage streiten, so führt die Verschiedenheit der Überzeugung oft genug zur inneren menschlichen Entzweiung. Streiten sie über eine Angelegenheit der Gruppe, der sie gemeinsam angehören, so mag die Meinungsverschiedenheit noch so heftig sein — irgendwie steht hinter dem Meinungsstreit doch als verbindendes Moment das Gefühl des Eins-Seins im Interesse für die Gruppe; die Meinungen, die Gedanken sind uneins, nicht die tiefsten Gefühle und Gesinnungen. Heftiger Kampf unter Gruppengliedern pflegt darum sofort zu verstummen, und Einigkeit tritt an seine Stelle, sobald der Gruppe von außen her Gefahr droht. So wurde von den deutschen Sozialisten im Jahre 1914 auf Grund der Unterrichtung der Öffentlichkeit die Lage aufgefaßt, und so ist es zu verstehen, daß sie damals den inneren

Streit aufgaben und die auch von ihnen als Notwehr aufgefaßte Kriegführung ermöglichten.

★

Fassen wir zusammen: Sofern die Gruppe eine Einheit der an ihr beteiligten Menschen bedeutet, nennen wir sie „Samtschaft“.

Sofern wir uns aber die eine Gruppe bildenden Menschen als eine Vielzahl eigenwilliger, sonderstrebiger Individualitäten denken, nennen wir sie „die Mitgliedschaft der Gruppe“.

Die Samtschaft wiederum stellt sich als eine Einheit in doppelter Weise dar; als Verbundenheit der Mitglieder im Wesen (Gemeinschaft) offenbart sie sich der das Seelisch-Gestalthafte erfassenden Intuition. Aber die Verbundenheit im Wesen würde im Reich der greifbaren Körperlichkeit ohne Wirksamkeit bleiben, käme nicht ein zweites Moment hinzu, das sich der aufs Mechanische gerichteten Sachbetrachtung in erster Linie darstellt: die Verbundenheit durch eine Ordnung (Gesellschaft).

★

So beruht also das Wesen der Gruppe nicht darauf, daß die einzelnen Mitglieder als solche in Beziehungen zueinander stehen — das ist ja bei größeren Gruppen immer nur teilweise der Fall. Die für den Bestand der Gruppe wesentliche Verbundenheit der Mitglieder besteht nicht in Beziehungen von Person zu Person, sondern eben in jener unmittelbaren Wesensverbundenheit, von der eben die Rede war. Beziehungen von Person zu Person bestehen außerdem zwischen den Mitgliedern durchweg (in sehr kleinen, räumlich vereint lebenden Gruppen) oder nur zum Teil (in allen größeren Gruppen und in solchen, deren Mitglieder räumlich verstreut leben).

Diese Beziehungen sind wiederum verschiedener Art. Entweder stehen sie mit der Wesensverbundenheit innerhalb der Gruppe in unmittelbarem Zusammenhang, sind also nur ein Sonderfall der Wirksamkeit der „Gemeinschaft“; das gilt von solchen Beziehungen zweier Gruppenglieder, die den Sinn und die Angelegenheiten der Gruppe selber zum Inhalt und Gegenstand haben. Das Zusammensein zweier Menschen in einer Gruppe und ihre durch das Gruppenleben vermittelte

Bekannschaft führt aber oft auch zur Pflege von Beziehungen, die über den Rahmen des Gruppenlebens selbst hinausweisen: Zwei junge Leute, die sich als Berufskollegen kennenlernten, knüpfen einen Liebesbund. Liebesbeziehungen haben mit dem Beruf an sich nichts zu tun. Die gemeinsame Zugehörigkeit zu einer Berufsgruppe hat nur den äußeren Anlaß zur Entstehung des Liebesbundes geboten. Oder: zwei Menschen, die in der Partei zusammenarbeiten, lernen sich dort auch als eifrige Insektensammler kennen.

In diesen Fällen liegt dann eine doppelte Verknüpfung der Personen vor: durch Sinn, Leben und Wirksamkeit der Gruppe sind sie in dieser, als Personen außerdem noch durch die beispielsweise erwähnten besonderen Beziehungen verbunden. Für das Studium der Gruppe bedeuten diese besonderen Beziehungen nur Nebenerscheinungen, die für die Gruppe und ihr Wesen nicht unmittelbar lebenswichtig sind.

Diese Unterscheidung der inneren, psychischen Verknüpfungen der Gruppenglieder ist für gewisse Tatsachen im Bereich der Führungsfrage sehr wichtig. Darum seien hier die drei Arten nochmal nebeneinandergestellt:

1. Unmittelbare Verbundenheit der Menschen im Wesen (Gemeinschaftsverhältnis); sie verlangt nicht persönliche Bekannschaft und Berührung (*Wir-Verhältnis*).

2. Persönliche Beziehungen, deren Inhalt die Gruppe selbst, ihr Sinn und ihre Angelegenheiten sind (gruppenbedingtes *Ich-Du-Verhältnis*).

3. Persönliche Beziehungen, die zwar durch das Zusammensein in der Gruppe vermittelt sein können, deren besonderer Inhalt aber mit der Gruppe und ihren Bestrebungen in keinem unmittelbaren Sinnzusammenhang steht (außergruppliches *Ich-Du-Verhältnis*).

*

Damit haben wir uns einigermaßen die Voraussetzungen geschaffen, um einen näheren Einblick in das Verhältnis der Führerpersönlichkeit zu den Menschen zu gewinnen, die von ihr geführt werden.

Der Mensch pflegt gleichzeitig vielen Gruppen anzugehören; und in jeder dieser Gruppen ist er mit einer anderen Seite seines Wesens vergesellschaftet. Hier mit seinen religiösen Regungen, dort mit seinen wirtschaftlichen Interessen, sport-

lichen Neigungen, politischen Überzeugungen . . . In keiner Gruppe geht er ganz auf, sondern in jeder nur mit einem Teil seines Wesens — freilich einem nicht wägbaren, begrenz- baren und abtrennbaren Teil.

Wenn wir also etwa sagen: „der Papst ist der Führer der katholischen Kirche“ — so bedeutet dies: der katholische Mensch steht in religiösen Dingen unter Führung des Pap- stes — nicht aber in anderen Angelegenheiten. Die katholische Kirche ist nicht die einzige soziale Bindung, worin der Katho-olik steht — und in allen anderen Gruppenbindungen — im Staatsvolk, der Familie, der Partei, im Sportklub und Berufs-verein, steht er unter anderen Führern, wie er dort auch mit je einer anderen Seite seines Wesens vergesellschaftet ist.

Wenn wir eine bestimmte Gruppe, etwa den katholischen Glaubensverband, als solchen erforschen wollen, so betrachten wir die ihm angehörenden Menschen in ihrer Eigenschaft als Katholiken und lassen die sonstigen Eigenschaften und sozialen Bindungen dieser Menschen vorerst außer acht. Nur als Katholiken stehen sie unter Führung des Papstes; so dürfen wir also sagen: im soziologischen Sinne werden gar nicht eigentlich die Menschen katholischen Glaubens vom Papst geführt, sondern die Menschen nur, sofern und soweit sie Katholiken sind; mit anderen Worten: der Papst führt jene Samtschaft, die in der Gruppe „katho- lischer Glaubensverband“ verkörpert ist. Und auf der anderen Seite ist nicht eine bestimmte Persönlichkeit als solche Führer; sondern auch an der Führerpersönlichkeit haben wir ihre Funktion als Führer von der Gesamtpersönlichkeit gedanklich abzulösen. Es wurde das Beispiel der katholischen Kirche gewählt, weil hier gerade diese feine Unterscheidung auch praktisch zum Ausdruck kommt: der gewählte Papst nimmt als Papst einen anderen Namen an, der Papst als Träger seines Amtes und die Persönlichkeit werden sogar durch den Namen unterschieden.

Wollen wir nunmehr das Verhältnis des Führers zur Gruppe beurteilen, so zeigt es sich als ein zweifaches Gegenüber:

1. Führer-Samtschaft,
2. Führerpersönlichkeit — Persönlichkeiten der Gruppen- glieder.

Diese beiden Verhältnisse des Gegenüber in Gedanken klar zu trennen, ist wichtig, weil sich zeigen wird: wenn gemeinhin

von einem Gegensatz zwischen dem Führer und seiner Schar geredet wird, so kann dieser Gegensatz entweder nur das zweite Gegenüber betreffen, oder auch das erste. Gewöhnlich bezeichnet man den Gegensatz zwischen Führer und Schar als bedauerlich oder gar als krankhaft. Nun wird sich aber herausstellen, daß bei Zugrundelegung unserer Unterscheidung die zweite Art der Spannung geradezu zum Sinn und Wesen bestimmter Arten von Gruppen gehört, also alles andere, nur nicht „krankhaft“ ist.

DIE TYPEN DER SOZIALEN FÜHRUNG

Die Erscheinung der sozialen Führung an sich ist allen Gruppen gemeinsam. Aber die besondere Gestalt, die in verschiedenen Gruppen die Führung annimmt, ist höchst wandelbar. Bei näherem Zusehen entsprechen diese vielfachen Wesensunterschiede bestimmten Eigentümlichkeiten der verschiedenen Gruppentypen selbst. Wenn wir also jetzt darangehen, verschiedene Typen der Führung herauszuarbeiten, so geschieht das, um zwischen den Typen der Führung und den Gruppentypen eine sinnvolle Beziehung zu finden.

Die Gesichtspunkte, unter denen Typen der Führung aufgestellt werden können, drängen sich auf. Es sind ihrer drei:

1. Die Aufgabe des Führers. Sie ist nicht immer und überall die gleiche; sie setzt sich fast allenthalben aus mehreren Elementen zusammen; überall aber finden die mehreren Elemente sich in verschiedenem Mischungsverhältnis vor. Nicht nur dem besonderen Inhalt der Funktion, sondern auch deren förmlicher Artung nach ist die Führung in jeder Gruppe abhängig von dem besonderen Charakter des Sinngehaltes der Verbundenheit.

2. Der Rechtstitel der Führung. Die hier zu stellende Frage lautet: Woher leitet die Persönlichkeit, die jeweils an der Spitze steht, ihre Befugnis hierzu ab?

3. Die Art der Führerauslese.

Wir lassen jetzt noch außer acht, daß es auch eine Führung durch mehrere gibt, und beschränken uns der Übersichtlichkeit wegen vorerst auf die Führung durch einen.

TYPEN DER FÜHRERFUNKTION

(Die Aufgabe des Führers)

1. Der Repräsentant.

Der Führer vertritt die Gruppeneinheit, das von den Mitgliedern gemeinsam getragene *Wir*, in der konkreten Welt.

Diese Eigenschaft des Führers tritt am deutlichsten in Erscheinung in jenem Typus, den wir den repräsentativen nennen wollen. Dabei kann es sich um Repräsentation nach innen (gegenüber den Mitgliedern) und nach außen (gegenüber der sozialen Umwelt der Gruppe) handeln. Beide Seiten der Repräsentation können getrennt oder gemeinsam, und zwar in verschiedenem Mischungsverhältnis verschmolzen, auftreten.

Beinahe in allen Gestalten der Führung ist das repräsentative Moment, namentlich in seiner Richtung nach außen, enthalten.

Daß eine „Repräsentation nach innen“, also gegenüber den Gruppengliedern überhaupt nötig, ja möglich ist, hat folgenden Grund: Die Glieder in ihrer Gesamtheit sind zwar die Träger des sie verbindenden „*Wir*“. In ihrer Vollzahl versammelt, „repräsentieren“, d. h. vergegenwärtigen sie die Gruppe. Daß aber sämtliche Mitglieder einer Gruppe gegenwärtig versammelt sind, ist im heutigen sozialen Leben eine Seltenheit, die nur gelegentlich bei ganz kleinen Gruppen eintritt. Auf alle Fälle ist diese Tatsache stets nur vorübergehend gegeben, während die Mitglieder sonst in alle Winde zerstreut sind. Ihr sichtbar gemeinsames Leben vollzieht sich in Akten mit Zwischenpausen. Das *Wir*, an dem sie alle teilhaben, ist nicht ununterbrochen aktiv, sondern ruht zuzeiten, während die einzelnen Mitglieder einander fern andere Bestrebungen betätigen. So entsteht eine Art von Rhythmus zwischen Wachen und Schlafen der Gemeinschaft. Die Ruhepausen können länger oder kürzer sein. In unserem fein- und vielverzweigten sozialen Leben, das sich außerdem durch einen starken Drang nach individuellem Lebensvollzug kennzeichnet, verteilt der Mensch Herz und Streben auf so viele, in ihrer Bedeutung für des Menschen Gesamtdasein meist so eng begrenzte Gruppen, daß das *Wir* jeder einzelnen Gruppe nur gelegentlich in geschlossenem Zusammensein der Mitglieder aktuell erlebt wird.

In den Ruhezeiten stellt der das *Wir* repräsentierende Führer den Vorstellungszusammenhang her. Sein Name und seine Er-

scheinung vergegenwärtigen dem *Wir*-bewußten Ich seine seelische Verbundenheit „mit den anderen“, ohne daß das *Wir* im Augenblick als solches wach ist. Der nach innen repräsentative Führer spielt demnach eine ganz ähnliche Rolle wie das Symbol, ja er ist ein lebendiges Symbol der Gemeinschaft, wie die Fahne ein lebloses Symbol ist.

In diesem Sinne hatte der Absolutismus einst seine besondere Bedeutung für die Entstehung des Staatsbewußtseins. Eine so abstrakte Vorstellung wie die Staatseinheit, die ja dem lehnständischen Zeitalter fremd war, kann bei der großen Menge nur sozial wirksam werden, wenn sie sinnlich wahrnehmbar verkörpert ist. Das war sie in der Zeit des Absolutismus, also zur Zeit der Entstehung des Nationalstaates, in der Person des Monarchen. („Der Staat — das bin ich.“) War so der Staatsgedanke eingewurzelt, so konnte späterhin auf die absolutistische Gleichung „Staat = Monarch“ verzichtet werden, ohne das einmal entstandene national-staatliche Bewußtsein in seinem Bestand zu gefährden. Das Staatsbewußtsein geht nunmehr seine eigenen Wege, losgelöst von der Persönlichkeit des Monarchen, ja sogar im Gegensatz zu ihm.

Es leuchtet ein, daß diese Führerfunktion um so mehr zurücktritt, je enger das Zusammenleben der Mitglieder und je kleiner deren Zahl ist. So kommt etwa bei der isolierten Ur-Genossenschaft, bei der Familie, bei der Kameradschaft, beim Ordenskloster dieser Typ der Führung nur schwach in Betracht. Bei der Ur-Genossenschaft vor allem deshalb, weil hier tatsächlich andere Gruppenzugehörigkeiten mit der zur Gemeinde in deren einzeltem Mitglied nicht wetteifern. Diese allgegenwärtige, alles durchdringende Gemeinschaft bedarf also kaum einer besonderen Vergegenwärtigung und Symbolisierung des *Wir*.

In der Familie kann von einer Repräsentation des *Wir* gegenüber den Familienmitgliedern ebenfalls kaum gesprochen werden. Auch der Abt des Klosters repräsentiert nicht die geistig-seelische Einheit der Brüder, sondern ist im Grunde nur Vertreter und Handhaber der Ordensdisziplin. So vor allem bei den Franziskanern, die ganz genossenschaftliche Verfassung haben, während andre Orden mehr herrschaftlich organisiert sind.

Die Repräsentation nach innen tritt in einer besonderen Form dort auf, wo der Führer unmittelbar als Verkörperung

der die Gruppe bestimmenden Idee erscheint, wo er also zum Abgott wird. In diesem Sinn kann man von Bismarck sagen, er sei zu seinen Lebzeiten nicht nur des deutschen Reiches erster Beamter gewesen, sondern zugleich der Abgott des deutschen Staatsvolkes, sofern er als die fleischgewordene Idee der Reichseinheit galt. Hier ist der Führer nicht mehr nur Symbol, sondern Idol.

Hat die Repräsentation der Samtschaft besondere Bedeutung während der Ruhephasen des *Wir*, indem sie die Fortdauer der seelischen Verbundenheit vergegenwärtigt, so tritt dagegen diese Verkörperung des Sinngehaltes der Verbundenheit gerade im aktuellen gemeinsamen Lebensvollzug besonders hervor. Die mit der Idee identifizierte Persönlichkeit kann sogar durch ihre Gegenwart solche Erlebnisakte auslösen. Noch mehr: die Vergottung einer Persönlichkeit kann ursächlich für Gruppenbildung werden. Hierüber mehr in dem Abschnitt über die Gefolgschaft.

Praktisch viel wichtiger ist die Repräsentation der Samtschaft nach außen. Sie beruht in besonderem Maße auf der Notwendigkeit, die an sich körperlose, sinnlich nicht wahrnehmbare Samtschaft der sozialen Umwelt offenbar zu machen. Die Gruppenglieder erfahren das von ihnen getragene *Wir* unmittelbar im gemeinsamen Erlebnis, die Außenstehenden aber nur durch Akte der Gruppe, die jedoch mangels eines sinnlich wahrnehmbaren handelnden Subjektes als bloße „zufällige Ereignisse“ oder als Akte von Einzelmenschen angesehen würden.

Darum ist die Repräsentation nach außen erst sinnvoll, wo es ein soziales „Außen“ der Gruppe gibt; sie tritt also nicht auf in der streng abgeschlossen lebenden Urgenossenschaft. Die Erscheinung des Häuptlings gehört in die Epoche des beginnenden zwischenstämmischen Verkehrs, zunächst der kriegerischen Berührungen, die den friedlichen voranzugehen pflegen. Überall dort aber, wo eine Berührung mehrerer sozialer Lebenskreise vorliegt — und das ist in unserem zeitgenössischen sozialen Leben durchweg der Fall —, ist die Repräsentation nach außen unentbehrlich für alle Gruppen, die in der Umwelt wirken wollen. Entbehrlich ist sie nur für kleine Kameradschaftsgruppen, die ganz auf ihr inneres Leben abgestellt sind und in ihrem grupplichen Treiben und Gehaben die Außenwelt unbeachtet lassen.

Besonders stark ausgeprägt ist die Repräsentation nach außen im Patriarchat, wo die Großfamilie als solche anderen Großfamilien und dem übergeordneten Gemeinwesen gegenüber ausschließlich durch den Patriarchen vertreten ist, das gemeine Familienmitglied außerhalb der Familie überhaupt nicht als selbständige Persönlichkeit zählt.

Die Verantwortlichkeit des Führers vor dem Forum des Rechts und der öffentlichen Meinung für die Akte des Verbands ist eine praktische Auswirkung dieses Führungstypus.

Besonders rein, durch Beimengsel anderer Führungstypen wenig getrübt, tritt in unserem modernen sozialen Leben die Repräsentation nach außen in folgenden Führerercheinungen auf: parlamentarischer Monarch; republikanischer Staatspräsident; Ehrenvorsitzender oder Protektor eines Vereins.

Die Hauptfunktion des Monarchen im parlamentarischen Staat und des Staatspräsidenten ist die außenpolitische Vergewärtigung und die repräsentative Vertretung der Gruppe „Staatsvolk“. Wohl hat das Haupt des parlamentarisch lebenden Staatsvolkes gewiß gesetzgebende, parlamentarisch beratende und verwaltende Befugnisse. Aber sie sind relativ unbedeutend; der betont repräsentative Charakter hebt diese Form der Führung sichtlich von der Rolle des konstitutionellen oder gar des absolutistischen Monarchen ab.

Am Beispiel des deutschen Reichspräsidenten mag das Wesen dieses Typus näher gekennzeichnet werden; er ist nicht nur die Spitze des Staates (in dessen abstrakt-anstaltlicher Auffassung), sondern Repräsentant des Staatsvolks. Dieser Unterschied ist nicht nebensächlich. Der Staat erscheint uns nicht als selbständiges Gruppengebilde (als „eine Gesellschaft“); das „ganze“ Gruppengebilde heißt vielmehr „Staatsvolk“ und begreift in sich dessen politische und kulturelle Einheit. Bei feiner Verästelung und Durchgliederung des Volkes in seinen Lebensformen und Lebensinteressen bedarf die politische Einheit der Heraushebung durch einen straff durchorganisierten anstaltlichen Ordnungsapparat; diese Anstalt ist es, die wir meinen, wo wir von „Staat“ im engeren Sinne sprechen.

Die Funktion des Ministerpräsidenten (oder Reichskanzlers) liegt wesentlich im engeren Bereiche des Staates, d. h. der anstaltlichen Ordnung. Demgegenüber ist der Reichspräsident vor allem Repräsentant des Staatsvolkes als solchen; er vertritt

das Staatsvolk als Gastgeber gegenüber auswärtigen Diplomaten; er empfängt und entläßt sie — womit zugleich angedeutet ist, daß der Diplomat im Ausland nicht nur zwischenstaatliche, sondern auch unmittelbar zwischenvolkliche Verbindungen herstellt.

Aber auch der Typus der Repräsentation nach innen ist im Reichspräsidenten gegeben. Die Verfassung betrachtet ihn als eine Art von Gegengewicht gegen das Parlament und die aus ihm hervorgehende Regierung. Das Parlament und die Regierung, durchaus Instrumente staatsanständlicher Ordnung, sind das Feld der Parteigegnerschaften; der auf dem Wege der Abstimmung ermittelte Wille der Gesamtheit kann sehr weit vom wirklichen Stimmungs- und Gefühlswillen der Gesamtheit abweichen; hier liegt die Hauptaufgabe des Reichspräsidenten: er soll unter Umständen, gestützt auf starke parlamentarische Minderheiten, dem unverfälschten Willen der Gesamtheit (d. h. dem unmittelbaren Gefühlswillen) zur Durchsetzung gegen Parlament und Regierung verhelfen (Artikel 25, 73, 74 der Reichsverfassung). Er darf darum nicht als Abgeordneter dem Reichstag angehören (Artikel 44 der Reichsverfassung) und er soll außerhalb des staatspolitischen Streites über den Parteien stehen. Er wird als unmittelbarer Repräsentant der Staatsnation direkt und persönlich vom Volke gewählt. Er hat als Repräsentant des Ganzen nach innen das Recht der Reichsexekution gegen widerspenstige Bundesstaaten (Artikel 48 der Reichsverfassung).

2. Einem wesentlich andern Typ begegnen wir in der Form der väterlichen (elterlichen) Führung, wengleich natürlich auch sie das Moment der Repräsentation enthält. Wir verzichten hier darauf, die väterliche (elterliche) Führung durch alle Familienformen zu verfolgen. Es mag die Andeutung genügen, daß z. B. in der modernen Epoche das repräsentative Moment in der elterlichen Führung fast nicht in Erscheinung tritt, während es in der patriarchalischen Großfamilie eine entscheidende Rolle spielt.

Das Kennzeichnende der elterlichen Führung ist der fürsorgliche oder Hirten-Typus. Die repräsentative Führung hat am stärksten ausgeprägt die Samtschaft als Ganze zum Gegenstand, dem fürsorglichen Typus aber ist die stärkste unmittelbare Beziehung des Führers zu den einzelnen Grup-

pengliedern eigen. An sich enthält ja jede Form der Führung in einigem Grade das fürsorgliche Element; denn der Führer als Haupt der Gruppe erscheint sinnlicher Wahrnehmung als derjenige, der „etwas für die Gesamtheit tut“, „für sie sorgt“, ihre gemeinsamen Interessen wahrt. Aber es handelt sich, wenn wir von dem fürsorglichen Typus sprechen, nicht um solche sachliche Fürsorge, sondern um die persönliche. Nicht irgendwelches vergesellschaftete Einzelinteresse des Gruppengliedes, sondern dessen Persönlichkeit überhaupt ist Objekt der elterlichen Fürsorge. Und hierin sehen wir das Wesen eines auch sonst verbreiteten Typus. So enthält das Priestertum in seiner als „Seelsorge“ bezeichneten Seite diesen Typus sehr deutlich; Ähnliches gilt vom Verhältnis des Lehrers zu seiner Schulklassen. In geringerem Maße findet sich dies Element der Führung bei fast allen kleineren, engen Verbänden als Beimengung der etwa sonst hervortretenden besonderen Führungsfunktion; fast in allen Fällen, wo wenige Menschen in einer Gruppe leben, erwartet man vom Führer ein gewisses Interesse auch am persönlichen Wohl eines jeden seiner „Schäflein“. Er wird gewissermaßen zum Werkzeug der über die sachlichen Gruppenbestrebungen hinausgehenden Solidarität der Glieder; wo es einem Mitglied schlecht geht, organisiert er eine Hilfsaktion der anderen u. dgl. m. In „Lebensgemeinschaften“ gilt das als selbstverständlich, auch wenn sie sich nicht auf die Lebensganzheit, sondern auf sachliche Ausschnitte des Lebens erstrecken (Schule, Kameradschaft usw.). Dem Landesherrn (dem „Landesvater!“) oder dem Heerführer wird es besonders hoch angerechnet, wenn er Personengedächtnis hat und Interesse für die Schicksale seiner einzelnen Landeskinder oder Soldaten zeigt. (Patriarchalisches Herrschaftsverhältnis; Lebens- und Schicksalsgemeinschaft der kämpfenden Truppe!)

Die Betonung des persönlichen Momentes in diesem Führungstyp widerspricht nicht unserer früher mit so viel Nachdruck betonten Feststellung, die Aufgabe des Führers beziehe sich auf die Samschaft als solche, nicht auf die einzelnen Menschen. Der Widerspruch ist nur scheinbar; denn die Familie z. B. ist eine jener Gruppen, in der die Individualität jedes Mitglieds — wie bei allen sehr kleinen Gruppen mit intimem Lebensvollzug — eine besonders große Rolle spielt, und auch diese Fürsorge gilt der Person nicht um ihrer selbst, sondern um ihrer Bedeutung für die Gruppe willen.

aber! also „Gruppe“ im beg.-wiss. Sinne, Form 21
Unterschied von dem abstr. Kollektivum

Die weitläufigsten und schwierigsten Fragen bietet uns der Typus der veranstaltenden Führung. Dieser Typ ist so recht der Ausgangspunkt beinahe aller zeitgenössischen Erörterungen über die Führung; das ist begreiflich, weil er in unserer Epoche der Versachlichung und Verzweckung des sozialen Lebens der weitestverbreitete ist. Insbesondere herrscht er in den zielhaft betonten Gruppen vor, die ja zahlenmäßig (aber darum noch lange nicht gewichtmäßig!) im modernen geselligen Leben des Abendlandes überwiegen. Fehlerhaft aber ist zweierlei: wenn man sich darüber täuschen läßt, daß es auch heute Führungserscheinungen anderen Typs gibt; oder wenn man die Eigenart dieses Führungstypus gegenüber anderen als „krankhaft“ bezeichnet, ohne vorher zu untersuchen, ob nicht diese Art der Führung in notwendigem Zusammenhang mit gewissen, keineswegs entarteten oder unterwertigen Sonderformen des gegenwärtigen sozialen Lebens stehe.

Innerhalb der veranstaltenden Führung lassen sich drei Untertypen feststellen:

1. Die schöpferische —: „Für-Denker“.
2. Der organisatorische —: „Für-Ordner“.
- [3. Der technische —: „Für-Wirker“.]

Der fürdenkenden Führung bedarf jede Gruppe, die irgend in ihrer sozialen oder natürlichen Umwelt planvoll wirken will. Die Gemeinschaft als solche ist ja von rein gefühlhafter Art; ihre Bestrebungen werden zwar vom einzelnen Menschen rational gedacht und überlegt, von der Gemeinschaft als solcher aber irrational getragen und gehegt.

Die gefühlhafte Irrationalität der Gemeinschaft, der dennoch ein durchaus rationales Zweckhandeln der Gruppe in ihrer Umwelt gegenübersteht, hat vermutlich dazu geführt, daß die meisten Forscher den (oder die) Führer als die Quelle des Gemeinwillens überhaupt ansehen. „Der Führer gibt der Bewegung Plan und Ziel, die Masse gibt ihr das Gewicht.“ Der Führer gilt als die schöpferische geistige Bewegungskraft, die Gesamtheit der übrigen Mitglieder als die „träge Masse“, die nach seinen Plänen in Bewegung gesetzt wird.

Bei genauerer Betrachtung zeigt sich das Verhältnis in ganz anderem Licht. Der von Georg Simmel einmal zitierte Ausspruch eines deutschen Parteiführers: „Ich bin ihr Führer,

also muß ich ihnen folgen“ — trifft in aphoristischer Zuspitzung den Nagel auf den Kopf.

Hier rollt sich vor uns das Problem der Gesamtwillensbildung auf, an dem wir nicht vorübergehen können.

Das *Wir* ist Willenssubjekt; ein mehr oder minder bestimmter Inhalt des *Wir*-Willens ist grundsätzlich gegeben. Da aber dem *Wir* die Fähigkeit der Verstandesüberlegung fehlt, so ist dieser Wille nur in gefühlhafter Form vorhanden. In dieser Färbung aber ist normalerweise der Wille des *Wir* nicht unmittelbar praktisch durchsetzbar. Eine Ausnahme bilden jene Fälle, in denen die gesamte Aktivität der Gruppe gefühlhaft bestimmt ist — bei betonten Stimmungsgruppen, die ihr Wollen nicht auf ein in der Umwelt zu verrichtendes Werk abgestellt haben, sondern sich auf den Vollzug des Ausdrucks von Gefühlsgehalten beschränken. Davon später. (S. 30 ff.)

Der im *Wir* gefühlhaft gegebene Werkwille bedarf zu seiner Durchsetzung in der Umwelt erst einer Übertragung ins Rationale. Diese Übersetzung vorzunehmen ist die Aufgabe des schöpferisch fürdenkenden Führers. Er ist gewissermaßen das Verstandeswerkzeug des seiner psychischen Artung nach gefühlhaften *Wir*.

Der fürdenkende Führer findet Grundrichtung und Grundziel des Gruppenwillens vor und hat nur die Aufgabe, diesem Ziel eine verstandesmäßige Formulierung zu geben, die seine planvolle Verwirklichung in der natürlichen oder sozialen Umwelt der Gruppe ermöglicht. Hierzu bedarf das *Wir* als Träger des gefühlhaften Grundwillens eines einzelnen Organs. Aber: „Wer nicht von den Ideen selbst erfüllt ist, an denen seine Zeitgenossen sich begeistern, der ist nicht der Mann, sie zu führen“ (Victor Cousin). Ob es sich um den weiten und unbestimmbaren Kreis der „Zeitgenossen“ handelt oder um einen kleineren festumgrenzten sozialen Kreis, ist im Grunde gleichgültig. Die „Idee“ ist gegeben; Aufgabe des Führers ist es, seiner Schar den Weg zu ihr zu zeigen. Nicht er gibt der Bewegung das Ziel, sondern sie ihm; wohl aber schlägt er der Gesamtheit der Mitglieder die Mittel vor, mit denen das Ziel verfolgt werden kann und damit auch die Einzel- oder Zwischenziele, Etappenpunkte auf dem Weg zum Endziel. Er legt den vorhandenen Grundwillen der Gemeinschaft für Einzelfälle des gemeinsamen Handelns aus.

Hier wird am deutlichsten, daß der Führer nicht die einzelnen Mitglieder der Gruppe, sondern die Gruppe als solche führt. Was er als verständhafte Formulierung des gefühlhaften Gruppenwillens vorschlägt, ist nicht Produkt oder Gemisch aus dem rationalen Willen aller einzelnen. Es pflegt auch nicht sein eigener individueller Wille zu sein, sondern es ist seine Auffassung vom Willen der Gemeinschaft selber. Durch die ausdrückliche oder stillschweigende Zustimmung der Mitglieder wird es als die Übertragung des Gemeinschaftswillens aus dem Gefühlhaften ins Rationale anerkannt; so übersetzt, geht es wieder in das *Wir* ein, wird von ihm mit der Kraft seines Gefühles bekleidet und verfochten.

Knapp gesagt ist der Vorgang dieser: der Grundwille der Gemeinschaft ist gefühlhaft gegeben. Der Einzel- oder Teilwillensinhalt wird rational im Individuum gebildet und von der Gesamtheit als Inhalt des *Wir*-Willens erfaßt.

Entstehungs-Quelle der Auslegung ist der Führer als einzelner; Geltungs-Quelle ist aber das *Wir*, indem es die Auslegung sich zueignet.

Hier liegt die besondere Eigentümlichkeit der fürdenkenden Führung begründet, die eine besondere Art von Konfliktgefahr ihrem Wesen nach in sich birgt: jenen vielberufenen Gegensatz des „Führer und Geführten“. Er ist keineswegs in dem Sinn krankhaft, wie es gerne hingestellt wird. Er hängt mit dem Wesen der fürdenkenden Führung selbst zusammen; da aber diese ihrerseits eine notwendige Erscheinung an zweckbetonten und hochorganisierten Gruppenformen ist, liegt also das Leiden, wenn man es so nennen will, tiefer, und alle Heilungsversuche, die sich auf die Führerauslese und den Mechanismus der Gesamtwillensbildung richten, bleiben ärztlich gesprochen „Symptombehandlung“. Sie können, erfolgreich durchgeführt, eine gewisse Milderung des Übels herbeiführen, niemals aber das in dem eigenartigen Aufbau unseres ganzen Gesellschaftslebens begründete „Übel“ ganz beseitigen. Eine ganze Gesellschaftsepoche aber auf Grund ihrer Stileigenart als krankhaft zu bezeichnen, kommt der untersuchenden Wissenschaft nicht zu, sondern ist Sache persönlicher und absoluter Wertentscheidung.

Sehen wir genauer zu, so löst sich der genannte Gegensatz in jenen schon einleitend festgestellten zweifachen auf:

Vorher? Wie, wenn der Führer auf Grund seiner Idee
24
eine Gruppe nicht bildet?

Einmal in den Gegensatz: Führer—Gruppe. Und zweitens in den anderen: Führerpersönlichkeit—Mitgliedspersönlichkeiten.

Wir beginnen mit dem zweiten:

Die Übersetzung des gefühlhaften Grundwillens der Gemeinschaft ins Rationale nimmt nicht nur der fürdenkende Führer vor, sondern das tun auch alle Mitglieder der Gruppe mit größerem oder geringerem Eifer und Geschick.

Der Grundwille ist in allen Mitgliedern lebendig, sofern sie alle Mitträger des *Wir* sind; indem sie als verständige Individualitäten dies *Wir*, an dem sie teilhaben, in ihrem *Ich* spiegeln, „übersetzen“ sie. Und sie sollen es sogar tun. Denn hierdurch findet gewissermaßen im überlegenden Bewußtsein aller einzelnen Gruppenglieder eine Vergleichung des gefühlsmäßig erlebten Gemeinwillens und seiner rationalen Übersetzung statt. Diese Vergleichung ermöglicht die Kontrolle des Führervorschlags auf seine Übereinstimmung mit dem Grundwillen der Gemeinschaft.

Da aber bekanntlich „gemeinsam fühlen“ noch lange nicht „das gleiche denken“ bedeutet, so wird das Ergebnis der Übersetzung aus dem Gefühlhaften ins Rationale bei vielen sehr verschieden ausfallen. Der Gegensatz zwischen den Mitgliedpersönlichkeiten und der Führerpersönlichkeit besteht dann darin, daß das Mitglied urteilt: wenn ich Führer wäre, hätte ich den Gemeinwillen in anderer Weise ausgelegt. Dabei spielt natürlich die Unverantwortlichkeit des Einzelmitgliedes, sein Unbeeinflußtsein von den einen verantwortlichen Führer hemmenden taktischen und Nützlichkeitsgründen eine große Rolle; der Führer wird darum auch selten einer zu radikalen, meist einer zu lahmen Auslegung des Gemeinwillens geziehen.

Mit der bloßen Meinungsverschiedenheit der Führerpersönlichkeit und der Mitgliedpersönlichkeiten in der verständigen Auslegung des Grundwillens erschöpft sich der Gegensatz der beiden nicht, denn dieser Gegensatz ist gar nicht typisch für das Verhältnis zwischen dem Führer und den anderen Mitgliedern; es ist ein allgemeiner Gegensatz zwischen den Gliedern als Einzelsubjekten oder als Angehörigen verschiedener Meinungsrichtungen innerhalb der Gruppe (Majorität gegen Opposition). Es kommt hinzu, daß die Führerpersönlichkeit personal herausgehoben erscheint: ihre Aus-

Es ist unklar, ob das tatsächlich - wie z. B. in der Gruppe - (Lind)
objektiver realisierender Gruppenwille mit der daraus resultierenden
Individualität des einzelnen Mitglied!

legung hat ein besonderes Gewicht, tritt mit dem begründeten Anspruch auf, der gefühlhaften Teilwillensfassung der Samtschaft zugrunde gelegt zu werden; die Auslegungen der Einzelmitglieder können solchen Anspruch nicht erheben. Hierin liegt die Quelle einer Eifersucht.

In Wirklichkeit pflegt aber, wie schon angedeutet, die Führerauslegung gar nicht identisch mit derjenigen Auslegung zu sein, welche die das Führeramts begleitende Persönlichkeit als solche geben würde. Die Auslegung kommt in der Tat mehr aus dem Amt als aus der Persönlichkeit. Die Seele der Führerpersönlichkeit wird unter der Einwirkung des Amtes und der Verantwortung zum Ort eines Kompromisses zwischen ihr selbst als einzelner, das *Wir* in sich spiegelndem *Ich* und als Organ der Gruppe. Der Führer nimmt gewissermaßen schon halbwegs das Kompromiß vorweg, das notwendig ist, um viele *Ich*e auf einen Gemeinwillen leidlich zu einen. Derselbe Mensch urteilt in Angelegenheiten der Gruppe anders von dem Augenblick an, in dem er zum Führer berufen wird. Eifersucht läßt den unverantwortlichen Einzelnen oft diese schwierige und entsagungsvolle Lage des Führers vergessen.

Diese Rivalität besteht (wohlgemerkt!) zwischen der Führerpersönlichkeit und den Mitgliedpersönlichkeiten. Als Beziehung ist sie einzureihen in die durch die gemeinsame Gruppenzugehörigkeit bedingten *Ich-Du*-Beziehungen, die für Wesen und Bestand der Gruppe nicht entscheidend sind.

Wir berühren hier einen im fürdenkenden Führer selbst gegebenen, oft in tiefe Tragik hinüberspielenden Konflikt. Er führt nicht „die Andern“, sondern „die Gruppe“; er führt nicht als Person, sondern als Organ der Samtschaft. Seine überpersönliche Bedeutung und Rolle innerhalb der Gruppe hat er mit der Pflicht zu entsagungsvoller Entselbstung zu büßen. Die Aufgabe, zu der er berufen ist, hat er mit seiner einsamen Persönlichkeit, aber aus dem Geist der Gemeinschaft zu erfüllen. Im Führer besteht zwischen Amt und Persönlichkeit grundsätzlich der gleiche „Gegensatz“ wie zwischen dem Führer und irgendeinem anderen Mitglied.

Ein eigentlicher Gegensatz zwischen Führer und Gruppe — also zwischen dem Organ und dem wirklichen Objekt der Führung — läge dann vor, wenn der Führer der Samtschaft unter der Maske rationaler Auslegung des gefühlhaften Grund-

26
All das ist kritisch für den Führer als Subjekt, das
selbst ist, nicht für den abstrakten (und reinen)

willens bewußt oder unbewußt einen Willensinhalt unter-schieben wollte, der dem *Wir* fremd und zuwider ist; wenn er also, statt Mitträger und Sprachrohr des Gemeinwillens zu sein, der Gruppe als wollende Persönlichkeit gegenüber-träte und sie als durchsetzendes Werkzeug seiner persönlichen Absichten zu benutzen suchte. Damit stellt er sich selber außerhalb der Gruppe. Die Entscheidung darüber, ob das der Fall sei oder nicht, liegt ebenfalls beim Plenum der Mitglieder; praktisch ist oft schwer zu unterscheiden, ob es sich nur um die oben erwähnte zwischenpersönliche Rivalität handle oder um einen die Gruppe in ihrer sozialen Wesenheit erschütternden Führer-Gruppen-Gegensatz. Doch ist zu beachten, daß auch eine ziemlich allgemeine Bemängelung des Führers und seiner Maßnahmen stattfinden kann, ohne daß der Führer gestürzt wird; die chaotische Geteiltheit der Meinungen im Plenum, die mannigfache Gegensätzlichkeit der Kritik, die es nicht zu einer einheitlichen Opposition gegen den Führer kommen läßt, pflegt das Anzeichen dafür zu sein, daß es sich um die „normalen“ Meinungsverschiedenheiten handelt. Erhebt sich aber im Plenum bei einer Vielheit an sich verschieden denkender Mitglieder einhellige Ablehnung, wird die Verneinung gegenüber der Führerauslegung des Gemeinwillens zum gefühlhaft einenden Moment unter sonst sich befehdenden Mitgliedern und Mitgliedgruppen, dann liegt offenbar ein eigentlicher Führungskonflikt vor; er endet mit dem Führerwechsel.

Dies ist der wirklich krankhafte, weil dem Wesen des verbundenen Seins von Menschen widersprechende Konflikt. Der Führerwechsel ist seine operative Heilung; wird der Führerwille mit demagogischen Mitteln der Gesamtheit gegenüber durchgesetzt, so tritt die „Krankheit“ ins chronische Stadium.

Es möchte demnach scheinen, als seien Absolutismus, Despotismus und Diktatur schlechthin Krankheitserscheinungen. Das ist nicht der Fall. Auch diese Formen der Führung sind nicht unbedingt „heteronomisch“ im soziologischen Sinn. Auch der absoluteste Herrscher ist nicht imstande, den Untertanen beliebige Regeln für ihr Verhalten aufzuzwingen. Auch er ist abhängig von dem gefühlhaften Gemeinwillen. Dies gilt auch für den Tyrannen und Despoten, sofern sie nicht durch rein physische Gewalt herrschen. (Dann läge ein ungeselliges Sachverhältnis zwischen Menschen vor. Dies aber ist wohl

selten und dann nur auf begrenzte Zeit möglich.) Auf die Dauer ist reine Gewaltherrschaft unhaltbar, und auch der drückend empfundene Zwang ist meist nur möglich, weil er doch innerlich anerkannt und geduldet wird.

Die fürdenkende Führung tritt in den verschiedensten Formen auf. Häufig ist sie mit Aufgaben des Vollzuges verbunden; so in der Person des konstitutionellen Monarchen, der sich in die fürdenkende Führung mit dem Parlament teilt, außerdem aber die Exekutive inne hat und in dieser Eigenschaft sogar ein in gewissem Sinn untergeordnetes, vollziehendes Organ des Parlaments ist.

Dieser Typus der Führung ist auch das eigentliche Feld der kollegialen Führung oder des Mehrführertums, das aber erst an späterer Stelle (S. 45 ff.) im Zusammenhang erörtert wird, um hier den Fluß der Darstellung nicht zu unterbrechen.

*

Die organisatorisch veranstaltende Führung hat gegenüber der fürdenkenden untergeordneten Charakter. Hochbetont ist dieser Typus im Vorsitzenden des Kollegiums, der bei der Beschlußfassung genau dieselbe Rolle spielt wie jedes beliebige Mitglied, der aber das Amt des Verhandlungsleiters oder Sprechers hat. Er hat im Grunde (als „Vorsitzender“ oder „Präsident“ in des Wortes strengem Sinn) nur die Aufgabe, die eigentliche geistig-schöpferische Tätigkeit des Gesamtkollegiums durch Regelung des Gedankenaustausches technisch zu ermöglichen. Er handhabt nur die Geschäftsordnung und die Beratungsdisziplin und ist Erster unter Gleichen: seine Stimme gilt nicht mehr als die der anderen. Wird der Vorsitzende nicht vom Gesamtkollegium als Sprecher gewählt, so pflegt er auf Grund der Würde des Alters oder seines besonderen persönlichen Ranges zu fungieren.

Wenn der Vorsitzende oft nicht nur das Wort führt, sondern die Entscheidung des Kollegiums suggestiv bestimmt, so ist dies eine Abartung, herbeigeführt durch mangelnde Aktivität der Mitglieder des Kollegiums und durch den persönlichen Einfluß des Vorsitzenden. Übrigens kann diese Beeinflussung auch von einem beliebigen anderen Mitglied des Kollegiums auf die Kollegen ausgeübt werden. Dann wird der Vorsitzende gewöhnlich zur Stroh puppe.

Der Vereinsvorsitzende verbindet in sich Elemente beider Typen: des fürdenkenden und des organisatorischen. Den ersten Typus, sofern die Vereinssatzungen ihm in einem gewissen Umfang eigenes Entscheidungsrecht einräumen. Dem organisatorischen Typus aber entspricht er als Verhandlungsleiter, und zwar in einem doppelten Kreis: einmal im Plenum der Mitglieder, zum zweiten aber auch im engeren Kreis der Vorstandschaft.

Die Mischung fürdenkender und organisatorischer Elemente ist überhaupt fast durchweg zu beobachten. Besonders plastisch tritt uns das entgegen im genossenschaftlichen Thing der Germanen, an dessen geschichtlicher Entwicklung zugleich erkennbar wird, wie mit wachsender Schwierigkeit der Entscheidungen die bloß verhandlungsleitend-organisierende Führung mehr und mehr durch sachverständig-fürdenkende Elemente ergänzt wird.

1. Ursprünglich ist der germanische Richter nur Rechtsfrager; er richtet die Frage nach einem Urteilsvorschlag an einen beliebigen Thinggenossen (rein organisatorischer Typus; Geschäftsordner).

2. Bei den Oberdeutschen und Friesen bildet sich später das Amt des *ésago* aus, des dauernden Rechtsprechers, der ein für allemal dazu bestimmt ist, den Urteilsvorschlag zu machen, und so zu einem fürdenkenden Dauerführer des Thing wird.

Bei den Franken fällt diese Aufgabe nicht einem einzelnen *ésago*, sondern einem Kollegium, den *Rachinburgen* (Schöffen) zu.

In allen Fällen wird die Bestätigung, daß der Urteilsvorschlag die richtige Wiedergabe des Gemeinwillens darstellt, durch *vápnaták* (Waffenlärm) der Gerichtsgenossen, also durch Akklamation, nicht durch Abstimmung gegeben.

Mit der Erstarkung der Königsmacht im fränkischen Staat gewinnt dann der königliche Gaurichter zunehmenden Einfluß auf die Urteilsfindung, bis endlich Richter und Schöffen unter Ausschluß des „Umstandes“ (der Gemeinde) das Urteil (nach Königsrecht) finden; der „Umstand“ hat von da ab keine andere Bedeutung als heute noch das Publikum der öffentlichen Gerichtsverhandlung: die Öffentlichkeit kontrolliert passiv die Handhabung des Rechts im Prozeß.

Die obengenannte technische Veranstaltung fällt überhaupt nicht in den Begriffsbereich der Führung. Wir verstehen hierunter die ausführenden Funktionen, die den Handelnden als lebendes Werkzeug der Gruppe erscheinen lassen. Wer solche Aufgaben erfüllt, heißt „Funktionär“. Natürlich ist es im Einzelfall oft schwer zu entscheiden, ob bloß technische Ausführung oder organisatorische Führung vorliegt. Jedenfalls aber rechnen wir den Kassenwart eines Vereins zu dessen Führern; nicht, weil er die Beiträge in der vom Vorstand beschlossenen Höhe einzieht, sondern weil und sofern er dem Vorstandskollegium als Mitglied angehört. Der Buchhalter des Vereins aber, der die Gelder nur ordnungsmäßig verwaltet, hat keine Führerrolle inne.

Insoferne können die Beamten nicht als Führer des Staatsvolks oder des Staates gelten. Sie sind Funktionäre. Mit dem soziologischen Wesen des Beamtentums setzen wir uns an anderer Stelle (S. 63 ff.) noch näher auseinander.

Selbstverständlich ist die Bezeichnung als Funktionär noch lange nicht maßgebend für den technisch ausführenden Charakter des so Genannten. Die Arbeiterorganisationen sprechen durchweg von Funktionären, um dadurch die entscheidende Macht der Gesamtheit der Mitglieder innerhalb der Gruppe zu betonen und schon in der Benennung des irgendwie persönlich herausgehobenen Organs den genossenschaftlichen Charakter der Gruppe zum Ausdruck zu bringen. Was also „Funktionär“ genannt wird, ist manchmal wirklich nur ausführendes, manchmal aber auch organisierend-veranstaltendes Organ.

*

Endlich wäre ein letzter Typ der Führung unter dem Gesichtspunkt der Führerfunktion zu erwähnen: der Typ der Führung im Ausdrucksvollzug.

Unter Stimmungsgruppe verstehen wir eine Gruppe, bei der die gefühlhaften Momente besonders ausgeprägt sind, die ein eigentliches, außerhalb ihrer gegebenes Werkziel nicht verfolgt. Das wäre vor allem der Fall bei der Kameradschaft, die „auf sich selber“ oder „nach innen“ gerichtet ist; schon früher erwähnten wir, daß die Führung um so ausgeprägter zu sein pflegt und um so nötiger ist, je ausgesprochener zielhaft (vor allem zweckhaft) eine Gruppe betont ist. Bei der Stimmungsgruppe also müßte die Führung auf ein Mindestmaß herab-

30 *Voll das ide. hoch mit Zweckhaftigkeit sein.*

sinken, denn sie bedarf einer Führung im bisher erörterten Sinne nicht; eine Führung braucht sie nur dort, wo die Glieder sich zum gemeinsamen Ausdrucksakt vereinen, also in den Momenten der aktuellen Wirksamkeit der Gruppe.

Die Führung der Zweckorganisation z. B. ist eine dauernde; sie bildet einen wesentlichen Bestandteil der gesetzten Ordnung des Verbandes, die hier entscheidendes Moment der Verbundenheit ist. Die reine Stimmungsgruppe aber hat keine gesetzte, sie hat eine unmittelbar aus der Wesensverbundenheit hervorquellende Ordnung. Die Führung als ein Ordnungsmoment braucht also nicht gesetzt, fixiert zu sein, sie kann jeweils bei jedem einzelnen Ausdrucksakt von neuem unmittelbar aus der Wesensverbundenheit hervordringen.

Typen solcher Ordnung wären: der Vorbeter, der Vorsänger, die Reigenkönigin u. ä. Die Funktion des Führers besteht darin, den „richtigen“ Ausdruck für die Stimmung der Gesamtheit zu finden und „anzustimmen“. Dadurch, daß die anderen „einstimmen“, ist er in seiner Führerrolle bestätigt. „Trifft er nicht den Ton“, „findet er nicht das rechte Wort“, so wird er durch Ausbleiben des Echos abgewiesen.

Grundsätzlich ist diese Führerrolle vorübergehend. In Fällen, wo es sich überhaupt um kurzlebige, zufällige Erlebnisgemeinschaften handelt, ist das selbstverständlich. Aber auch bei stimmungbetonten Dauergruppen ist es der Fall. Sie haben in den Ruhepausen zwischen ihren Wirkakten keinen Führer, weil sie eines solchen nicht bedürfen. Einmal kann der, einmal jener in einem einzelnen Erlebnisakt die Führerrolle übernehmen; ja oft wird die augenblicklich hochgespannte Stimmung gerade erst durch die vorausgehende Ausdruckshandlung eines Gliedes, gleichwie durch ein Signal, in das Erlebnisstadium gerückt und damit dieses Glied vorübergehend in die Führerrolle versetzt. Wir dürfen sagen, daß der Führer im Erlebnisvollzug nicht nur die Grundrichtung seiner Führerhandlungen, wie etwa der fürdenkende Führer, sondern auch deren einzelnen Inhalt aus dem *Wir* empfängt.

Es bedarf nicht besonderer Erwähnung, daß durch die Feststellung des vorübergehenden Charakters dieser Art Führung die öftere, ja regelmäßige Wiederholung der Führerschaft desselben Mitgliedes in einer stimmungbetonten Dauergruppe nicht ausgeschlossen ist. Sehr oft sogar mag Überlieferung und

Erinnerung eine solche Wiederholung ergeben. Nun ist eine reine Stimmungsgruppe — abgesehen von den kurzlebigen Erlebnisgemeinschaften — ja überhaupt kaum konkret denkbar. Immer wird sie entweder in Verbindung mit einer engeren oder weiteren teilweisen Lebensgemeinschaft auftreten; andererseits gibt es keine Gruppe, in der das Stimmungsmoment ganz fehlt; sogar beim Zweckverband ist es vorhanden, wenn es dort auch nur relativ selten in Erscheinung tritt. Bei Wertgruppen (religiöse Gemeinde z. B.) ist es sogar sehr stark ausgeprägt. Sofern hier nämlich die Stimmung erlebnismäßigen Ausdruck findet, wird die augenblickliche Führung im Ausdrucksvollzug oft — nicht notwendig — von dem (sonst einem anderen Typ entsprechenden) Dauerführer übernommen, kraft der Autorität, die seine dauernde Führerstellung ihm verleiht. So finden wir aber etwa in der Familie, daß Vater und Mutter, die Führer der Lebensgemeinschaft, zugleich die gegebenen Führer im Vollzug von Einzelerlebnissen sind. Das Stimmungserlebnis ist eben hier in die gesamte, gemeinsame Lebensführung als einer ihrer Höhepunkte eingebaut.

MISCHUNG DER BEGRIFFSTYPEN IN DER WIRKLICHKEIT

Wir haben schon mehrere Fälle erwähnt, in denen sich eine Vermengung zweier oder mehrerer Funktionstypen der Führung zeigt. Hierzu ist noch einiges zu bemerken:

Wir haben anfangs gesagt: der typische Charakter der Gruppe bedingt verschiedene Typen der Führung. Da aber eine Gruppe regelmäßig nicht einem reinen Typus entspricht, sondern verschiedene Elemente enthält, so ist das gleiche auch bei der Führung der Fall.

Innerhalb einer Gruppe gibt es oft mehrere typisch verschiedene Führungsfunktionen; wo dies der Fall ist, finden wir entweder mehrere verschiedene Funktionen in einer Person vereint, oder wir finden jede Funktion einer besonderen Führerpersönlichkeit anvertraut, oft auch sogar beides. Hierfür einige Fälle:

Der konstitutionelle Monarch ist der Repräsentant der Nation; er ist zugleich fürdenkender Staatsführer; diese letzte Funktion teilt er mit Parlament und Regierung.

Im Pfarrer einer Kirchengemeinde finden wir vereint:

1. Führung im Vollzug des religiösen Erlebnisses (Priester, der die Liturgie handhabt);
2. Organisatorische Führung (Verwalter der Kirchengemeinde);
3. Fürsorgende Führung (Seelsorger, der die Gnadenmittel verwaltet).

In der Familie fällt die „Repräsentation nach außen“ ganz dem Vater zu; die fürsorgliche Führung (Erziehung, Aufzucht) teilt sich zwischen ihm und der Mutter; ebenso die Führung im Erlebnisvollzug.

Im Zweckverein finden wir ebenfalls eine solche Mischung der Typen und eine Teilung der Funktionen. Der Vorsitzende ist Organisator und Mitglied des fürdenkend führenden Vorstandes. Er ist ferner selbst fürdenkender Führer, sofern manche Maßnahmen seinem Gutbefinden überlassen sind. Zugleich repräsentiert er nach außen den Verein. Häufig besteht noch ein sogenanntes Ehrenpräsidium, das rein dekorativ ist. Häufig, ja meist, wird als Ehrenpräside eine Persönlichkeit gewonnen, die kaum einen Zusammenhang mit dem Verein hat, die aber durch ein hohes Ansehen, das sie in der Öffentlichkeit besitzt, dem Verein nach außen einen gewissen Nimbus geben soll („Prestige“).

Umgekehrt überträgt man einem in der Öffentlichkeit auf Grund irgendwelcher Leistungen oder durch hohe Stellung berühmten Vereinsmitglied gern einen führenden Posten, um so von dem Ruhm (Prestige) dieser Persönlichkeit einen Strahl auf den Verein abzuleiten. Es gibt in jeder Gruppe Persönlichkeiten, die aus irgendwelchen Gründen besonderes Ansehen genießen, die aber keine Führerstelle innehaben. Von ihnen sagt man oft, sie seien die eigentlich maßgebenden Leute in der Gruppe. Damit wird nicht ein Führungsverhältnis, sondern ein Einflußverhältnis ausgedrückt. Sie führen nicht die Gruppe, sondern sie beeinflussen durch ihr Prestige die Mitglieder oder die wirklich führende Persönlichkeit („Drahtzieher — Strohmann“).

Interessant ist es zu beobachten, wie bei Vereinigung mehrerer Führerfunktionen auf eine Führerpersönlichkeit das Verhältnis der Mitglieder zum Führer in verschiedenen Lebenslagen verschieden ist, weil er einmal in dieser, dann wieder in einer anderen Funktion auftritt. So kann ein Vereins-

Man kann doch über den Begriff „Führungsmöglichkeit“ (Gruppe formal beschränkt) und so unterscheiden! Danach war also nicht Abraham, sondern Melchior I. Führer!

vorsitzender in seiner „fürdenkenden und organisierenden Funktion“ heftige Gegnerschaft finden; wenn aber der Verein ein Fest feiert und in Stunden hochgespannter Stimmung der Vorsitzende als gegebener Führer im Ausdrucksvollzug auftritt, ist die Gegnerschaft begraben und Einhelligkeit hergestellt. Gerade da zeigt sich, daß der landläufig so genannte Massen- und Führergegensatz ein Gegensatz zwischen der Führerpersönlichkeit und den einzelnen Gliedern ist. Er tritt zutage, wo und soweit die Mitglieder (kritisierend) als Einzelsubjekte tätig sind, was in einer Beratung der Fall ist. Im Stimmungsvollzug handeln sie als ein *Wir*, nicht als *Ich*. Hier ist der Gegensatz ausgelöscht, weil er zwischen dem Führer und der von ihm geführten Samschaft gar nicht besteht!

DER RECHTSTITEL DER FÜHRUNG

Die Frage nach der Quelle, aus der ein Führer sein Recht zur Führung ableitet, bedeutet für uns nicht die Frage nach seiner „Berufung“ oder Eignung. Wir bekümmern uns zunächst nicht darum, ob der einzelne Führer tauglich sei oder nicht. Es gibt gute und schlechte Führer; es gibt sogar Schattenführer, wenn auch gewöhnlich nur für kurze Dauer, weil sie dann von einer aktiven Persönlichkeit abgelöst werden. Führer ist formal derjenige, der die Führerrolle innehat, gleichviel ob er für diese Rolle geeignet und „berufen“ ist oder nicht. Übrigens sind ja bekanntlich die Meinungen über die „Berufung“ und Eignung einer Persönlichkeit zum Führer geteilt, und es hätte gar keinen Sinn, sich auf einen Streit darüber einzulassen; gerade deshalb aber, weil nicht jeder, der eine Führerrolle innehat, für sie geeignet oder berufen sein muß, ist mindestens neben der Frage nach der Berufung oder Eignung zum Führer die Frage nach der Quelle der Befugnis zur Innehabung der Führerrolle berechtigt und notwendig.

Diese Frage stellt uns vor das Problem der Autorität und des Prestiges. Meist versteht man unter Autorität oder Ansehensmacht eine sachlich oder überpersönlich begründete, unter Prestige oder Zaubermacht eine persönlich begründete Überlegenheit.

Fragen wir nach dem idealen Führer, so müßten wir von ihm fordern, daß er beide Eigenschaften zu einem Höchstmaß von Gesamtwirkung in sich vereine.

Die Autorität hängt am Amte, an der Stellung: „Wem Gott ein Amt gibt, dem gibt er auch die Kraft.“ Dagegen kann persönliches Prestige bei Erlangung der Führerstellung und zur Stützung der Amtsautorität mitwirken; eine Persönlichkeit, die Prestige hat, bekleidet eine Gruppe lieber mit der Autorität der Führung, als einen prestigelosen Jemand. Umgekehrt aber wirkt die Autorität, die jemand als Führer innerhalb einer Gruppe besitzt, sich sehr oft außerhalb der Gruppe als persönliches Prestige aus. So genießt z. B. ein Minister a. D., der sich als unfähig erwiesen hat, doch als Persönlichkeit ein gewisses Prestige im Ausland — etwa auf einer der beliebten Vortragsreisen in den Vereinigten Staaten. Von der Autorität des Amtes bleibt ein Schimmer an der Persönlichkeit hängen, ebenso, wie umgekehrt das Prestige einer Persönlichkeit die Autorität des von ihr innegehaltenen Amtes steigern kann.

Nach dieser Abschweifung wenden wir uns wieder der Typisierung der Führung unter dem Gesichtspunkt der Quelle der normalen Befugnis zum Führer zu. Der einfachste Typus ist derjenige, den wir mit dem Stichwort bezeichnen könnten: das Recht der Führung ist in der Natur begründet. Es liegt in natürlichen, biologischen, bluthaften Tatsachen; dieser Typus ist in der elterlichen Führung vertreten. Die Paarung von Mann und Weib ist die Grundsteinlegung zu einer Gruppe (Familie), die zunächst nur durch ihre beiden Führer in der wirklichen Welt repräsentiert ist. Die Kinder als nicht-führende Mitglieder werden in das Führungsverhältnis erst hineingeboren.

Urtümliche Verhältnisse bevorzugen diesen einfachsten Typus; auch die Führerrolle des „Ältesten“, die im urgenossenschaftlichen Lebensstil eine große Rolle spielt, gehört hierher. Noch heute greift man auf diese Quelle des Rechts zur Führung zurück beim Fehlen eines auf andere Weise erkorenen Führers (Alterspräsidium).

Die größte praktische Bedeutung hat dieser Typus in der Monarchie erlangt. Er mengt sich in ihr mehr oder minder mit einem zweiten, dem Typus der Führung aus transzendtem Recht oder aus dem Recht von oben. Der

Standort dieses Typus ist die wertgerichtete Gruppe. Die Wesensverbundenheit im Werte, wie sie im religiösen Verband am deutlichsten verkörpert ist, bedingt sinngemäß eine „Führung zum Wert“. Der Führer leitet daher seine Befugnis zur Führung aus seiner Wertnähe ab. Unter dem Gesichtspunkte persönlicher Eignung wäre demnach zum Führer der Gruppe das wirklich wertnächste Mitglied berufen. Der Konflikt zwischen materieller Berufung und formeller Befugnis muß in dem jedem Kompromiß widerstrebenden, religiösen Bereich mit besonderer Sorgfalt gelöst werden. Das geschieht beispielsweise durch die Schaffung einer prärogativen Wertnähe bestimmter Persönlichkeiten, indem man die Wertnähe mit natürlichen Quellen des Rechts zur Führung verbindet (also diesen Typ mit dem vorigen verquickt): Die Priesterkaste mit der Einrichtung der Erbllichkeit der Priesterwürde; die Autorität wird dabei durch Ausbau einer Geheimlehre gesichert.

Der Katholizismus hat in der Weihe des religiösen Führers eine besonders kluge Lösung gefunden; die Wertnähe wird mit der Weihe und dem mit ihr verbundenen göttlichen Gnadenakt gesteigert. Damit ist die grundsätzliche Gleichheit aller Menschen vor Gott gewahrt und die erhöhte Wertnähe des religiösen Führers einem göttlichen Gnadenakt anheimgegeben.

Die mit der Wertnäherung bedingte Höherstufung wird wieder ausgeglichen dadurch, daß das besondere Gnadenmaß auch ein besonderes Maß von Verantwortung aufbürdet. „Der schlechte Priester büßt seine Sünden doppelt, weil Gott ihm besondere Gnade gegeben hat.“

Hier scheint eine Zwischenbemerkung über die Hierarchie angebracht. Unter Hierarchie verstehen wir ein unter dem Gesichtspunkt der Wertnähe gestuftes Führungssystem von Unterführern, Mittelführern und Spitzen. Die Hierarchie tritt auf, wo eine religiöse Wert-Gruppe in das geschichtliche Stadium der kirchlichen Organisation tritt, deren das „Gottesreich auf Erden“ zu seinem irdischen Bestande bedarf. Indem die praktisch notwendige Rangordnung der Organe am Gesichtspunkt der Wertnähe orientiert wird, bleibt die strenge Verflochtenheit des Gemeinschaftsmomentes der „Wesensverbundenheit im Wert“ mit dem Gesellschaftsmoment der Ordnung auch gewahrt, nachdem dieses Ordnungs-

moment in das Stadium der Satzung getreten ist. Die Ranggliederung als Ordnungserscheinung ist aus der Gemeinschaft im Werte unmittelbar abgeleitet, ist darum unantastbar.

Gerade diese Unantastbarkeit der Ranggliederung gibt den Anlaß, in übertragener Bedeutung von Hierarchie zu sprechen in bezug auf andere Rangsysteme der Führung, etwa von einer „Beamten-Hierarchie“. Dabei liegt eine Umkehrung der Gedankenfolge zugrunde. Im Bereich echter Hierarchie wird die Rangstellung durch die Wertnähe und die Gnadenwürde begründet gedacht und gilt darum als unantastbar. Auf die Bureaucratie bezogen meint der Ausdruck „Hierarchie“: deine Rangstufe im System verleiht dir eine unantastbare Würde und den Vorrang-Anspruch höherer Fähigkeiten. („Er ist der Vorgesetzte, also ist er klüger.“)

Der Gedanke des transzendenten Rechtes geht in der Monarchie eine Verbindung mit dem Gedanken des naturgegebenen Rechtes zur Führung ein; das kann in mehreren Formen geschehen, von denen wir als früheste das Priester-Königtum und als jüngste das Gottesgnadentum Wilhelm II. nennen wollen. Durchweg haben Weihe und Salbung des Königs wohl den Sinn, das natürliche Recht des Blutes durch das transzendente Recht göttlicher Gnade zu bestätigen und zu bekräftigen. So lese man etwa in Anatole Frances „Heilige Johanna“ den Satz auf Seite 208, der den Zeitgeist sehr richtig wiedergibt: „In diesen Zeitläuften war das Königtum ebenso sehr geistlicher wie weltlicher Natur, und eine Menge Menschen dachten wie Johanna, daß der König nur durch die heilige Salbung wahrhaft König wäre.“ Darum heißt Karl VII. von Frankreich auch in Shaws „Heilige Johanna“ bis zur Krönung und Salbung in der Kathedrale von Reims nur „der Dauphin“ — noch nicht: „der König“.

Die Führung aus dem „Recht von oben“, aus dem Recht der Wertnähe hat eine äußerste Steigerungsform in dem früher erwähnten „Abgott-Typus“, der auch von dieser Seite her beleuchtet werden muß. Die Persönlichkeit kann unter Umständen durch hochgesteigerte Zaubermacht unmittelbar mit einem Wert gleichgesetzt, in ihrem So-Sein selbst zum Wertgehalt erhoben werden. Elemente davon zeigen sich in der Vergottung von Religionsstiftern und treten gelegentlich auch auf in der Vergottung revolutionärer Führer durch die revolutionär erregte Masse, die ihrer Haltung nach überhaupt dem

religiösen Wert-Erlebnis-Typus nahesteht. Hier wie dort wird die Vergottung durch das „Martyrium für den Wert“ gefördert. Vielfach findet die Vergottung erst nach dem Tode statt — vielleicht deshalb, weil erst nach dem Tod die vom Führer vertretene Idee als ganz an ihn geknüpft zum Bewußtsein kommt, oder auch, weil erst nach seinem Tode klar wird, wie sehr er der „dem Volk von Gott gesandte Mann“ war. Man denke an die Vergötterung, die der tote Lenin erfuhr! — Sehr gut beobachtet ist eine kleine Szene in Ricarda Huch, „Der Große Krieg in Deutschland“ (Bd. II). Gustav Adolf reitet in Naumburg ein und wird beinahe wie ein göttliches Wesen verehrt und gefeiert. Da sagt der König zum neben ihm reitenden Bernhard von Weimar, wie in einer Vorahnung seines nahen Todes: „Es gefällt mir nicht, daß sie mich anbeten, als wäre ich Gott; es könnte mir bedeuten, daß ich meinem Ende nahe bin.“

Dem Recht von oben steht gegenüber das Recht von unten, — aus der vertrauensvollen Übertragung des Amtes durch die Mitgliedschaft. Hat die Führung aus dem Recht von oben ihre Befugnisquelle im Gemeinschaftsmoment der „Wesensverbundenheit im Werte“, so bedeutet die Kürung zum Führer die ausdrückliche Herleitung der Führerbefugnis aus dem Gesellschaftsmoment der Ordnung; und das um so mehr, je demokratischer das Wahlverfahren ist, d. h. je mehr es auf Gleichberechtigung aller Glieder beruht. Wenn man hier einwenden sollte, daß die Wahl des Führers im demokratischen System eine Scheinmaßnahme sei, so muß, ohne diese Feststellung zunächst zu bestreiten, doch betont werden: es kommt uns hier auf die Untersuchung der Quelle an, woraus der Führer seine Führerbefugnis formell ableitet, und auf den subjektiven Grund, aus dem die Verbandsmitglieder ihn in seiner Führerrolle anerkennen. Diese Quelle aber liegt im Wahlakt, auf den der Abgeordnete sich ja als einen Akt des Vertrauens seiner Wähler beruft. An der Richtigkeit dieser formalen Tatsache kann die Behauptung, die Wahl sei eine Farce, nichts ändern. Bei der Erörterung der Führerauslese werden wir dagegen diesen Gesichtspunkt zu berücksichtigen haben (S. 43 f.).

Ein Typ besonderer Art ist die Führung aus dem Recht der Leistung und des Erfolgs, in Reinheit dargestellt durch den Diktator.

Leistung und Erfolg machen noch nicht den Diktator; es muß das Gefühl des Berufenseins bei ihm selbst hinzukommen; ebensowenig genügt dieser Berufungsglaube allein ohne die Autorität der Leistung und das Prestige des Erfolgs zu mehr als einem mit dem Fluch der Lächerlichkeit endenden Abenteuer (Kapp-Putsch; Levien — Leviné-Diktatur in München).

Beide Momente müssen zusammenwirken. Ausdrücklich sprechen wir von Leistung und Erfolg, wobei wir auf das Zweite sogar den Hauptton legen möchten. Der Diktator ist das Beispiel einer in die offizielle Führerrolle aufrückenden hervorragenden Persönlichkeit. Der Diktator selbst rechtfertigt seine Usurpation mit seinen Erfolgen und — „Verdiensten“ und die Glieder der Gruppe dulden ihn als Diktator aus ebendiesem Grunde — häufig trotz heftiger innerer Gegnerschaft, die offen zu betätigen ihnen angesichts der Erfolge des Mannes zu gewagt erscheint; der Mißerfolg, der das Prestige jedes Führers erschüttert, muß des Diktators Autorität untergraben, weil diese auf dem Prestige unmittelbar fußt. Der erste Mißerfolg öffnet der bisher grimmig-stummen Opposition den Mund.

Das Schulbeispiel des Diktators, Napoleon, zeigt alle wesentlichen Züge des diktatorischen Typus: die Abhängigkeit des Diktators vom Erfolg beim Auftreten, vom Mißerfolg beim Abgehen; die Gebundenheit seines Auftretens an eine Krise; das Fehlen einer straffen Führung oder verbreitete Unzufriedenheit mit der bestehenden Führung, eine allgemeine Verworrenheit und Ratlosigkeit ermöglicht es dem Anwärter auf die Diktatur mit einer relativ geringen Zahl Anhänger die Usurpation zu wagen. Man spricht mit Unrecht von einer Gewaltherrschaft der Clique des Diktators über die erdrückende Majorität. Diese „Gewaltherrschaft“, — auch des Militärdiktators — wäre durch Gewalt nie zu erklären, wohl aber durch die Rat-, Hilf- und Tat-Losigkeit der innerlich widerstrebenden Mehrheit. Mit stillschweigender Duldung der Diktatur ist der Krisenzustand in der Führung der Gruppe beseitigt; auch hierfür bietet die Geschichte Napoleons eine klassische Illustration: bei Befestigung der Diktatur sprach er gemeinsam mit dem Maulwurf der Revolution, dem Abbé Emmanuel de Sieyès, das große Wort: „La Révolution est finie!“ Das war nicht eine Anordnung des Diktators, weitere Revolutionsakte seien zu unterdrücken, sondern seine

Feststellung: „Ich bin Diktator; ihr erkennt mich als solchen an; also ist die Revolution tatsächlich beendet. Anstelle der brüchigen alten Ordnung ist nach den Wirren der Revolution nunmehr eine neue Ordnung getreten.“ —

Die Diktatur pflegt stets entweder eine Militärdiktatur zu sein — weil auf militärischem Gebiete die äußerlich sichtbarsten Erfolge zu erzielen sind (Napoleon als General der Republik) oder sie ist eine Diktatur der Demagogie — weil rednerische und schauspielerische Erfolge (Mussolini!) auch ohne faktische Leistungen ein hohes Prestige einbringen.

Führung aus dem Recht von innen könnten wir in Ablehnung an unsere bisherige Ausdrucksweise den Befugnistypus nennen, welcher der Funktion der vorübergehenden Führung im Ausdrucksakt entspricht. Die Befugnisquelle ist der Einklang, den die Ausdruckshandlung des Einen bei den im stimmungsbetonten *Wir*-Erlebnis verbundenen Allen findet (vgl. oben S. 30 ff.).

Endlich wäre das von außen kommende Recht zur Führung zu nennen. Diesem Typus entspricht der Vorgesetzte, der ernannt wird, im Verhältnis zu seinen Untergebenen, denen er Führer kraft seines Amtsauftrags ist. Hier liegt ein rein autoritärer Typus insofern vor, als jedes persönliche Prestige des Vorgesetzten bei seinen Untergebenen fehlen kann; sie lernen ihn meist überhaupt erst als ihren Führer kennen.

DIE FÜHRER AUSLESE

In unserer sozialen Gegenwart ist die Führerauslese der springende Punkt. Es muß aber gleich hier erwähnt werden: wenn die wissenschaftliche Forschung oft die Auslese allgemein als das entscheidende und Kernproblem behandelt, so begeht sie den Fehler, die soziale Struktur der Gegenwart fehlerhaft zu verallgemeinern. Es gibt ja Formen der Führung, bei denen von einer Auslese im eigentlichen Sinne, d. h. im Sinne einer Auswahl, überhaupt nicht die Rede ist. Und das auch in unserer Zeit; wenn dem forschender Blick diese Erscheinung zu entgehen pflegt, so liegt es vermutlich daran, daß man sich allzusehr auf die durch Störungen auffallenden Formen der Führung konzentriert.

In der Familie findet eine Auslese des Führers (der Führer) nicht eigentlich statt. Der Führer ist durch natürliche Tatsachen gegeben; dabei spielt es keine Rolle, ob wir an die patriarchalische Großfamilie, an das Matriarchat oder die moderne Kleinfamilie im Zeichen der Gleichberechtigung der Geschlechter denken. Die Person des Führers (oder der Führer) ist durch natürliche Tatbestände gegeben: der Mensch wird in dieses Führungsverhältnis hineingeboren. Die moderne Familie bietet sogar den sehr eigenartigen Tatbestand, daß sie in ihrem „Ehe“ genannten Keimstadium nur aus den beiden führenden Personen besteht, während die nicht-führenden Mitglieder der Gruppe erst zuwachsen.

Dieser Typ des gegebenen Führers tritt uns ähnlich entgegen im erblichen Monarchen, aber auch in gewissen Formen der genossenschaftlichen Führung — soweit diese nämlich auf der Autorität des Alters beruht, wie die Herrschaft der „Geronten“.

Auch im Falle der reinen Diktatur fehlt der eigentliche Ausleseakt — jedoch in einem ganz anderen Sinne. Hier könnten wir von einer Selbstauslese sprechen; doch machen Leistung und Erfolg an sich noch nicht zum Diktator; es bedarf dazu eines diktatorischen Willenaktes, der Usurpation; diese ist aber nichts anderes als der schlüssige Ausdruck dafür, daß der Usurpator auf Grund seiner Überzeugung berufen zu sein „sich selbst als Führer ausliest“; ob seine Überzeugung richtig ist, erweist sich darin, wie die Mitgliedschaft der Gruppe auf diesen Akt der Selbstauslese reagiert. Positives Reagieren der Mitglieder, ihre zustimmende Duldung der Diktatur, sagt natürlich nichts aus über die Berufenheit des Diktators unter dem Gesichtspunkt seiner wirklichen Fähigkeit und „vor dem Forum der Geschichte“; wohl aber ist damit seine Berufenheit im soziologischen Sinne, d. h. gegenüber der Gruppe in ihrem derzeitigen Mitgliederbestand bestätigt. Das gilt etwa von Mussolini, der mit seinem Staatsstreich offenbar im Recht war — angesichts des augenblicklichen Zustandes des italienischen Volks. Ob künftige Zeiten rückblickend diesen Mann als ein Genie oder einen Abenteurer bezeichnen werden — das können wir Zeitgenossen nicht wissen.

Wir gehen hier nicht auf Abarten der Diktatur ein, deren Wesen etwa darin besteht, daß einer Persönlichkeit die Rolle

des Diktators von einer im Besitze der augenblicklichen Macht befindlichen Clique zugeschoben wird. Hier läge eine Zwischenform vor: eine Auswahl findet im engeren Kreise der Clique statt — ihre Folge aber ist, daß der von der Clique Ausgewählte gegenüber dem Gesamtvolk durch Usurpation die Führung an sich nimmt; und dieser Akt ist der entscheidende, weil ja die „Clique“, in der die Auslese des Diktators vorgenommen wird, ihrerseits hierzu keine soziale Zuständigkeit gegenüber der Gesamtgruppe hat; ihre „Zuständigkeit“ beruht im reinen Machtmoment.

Die Auslese des Führers kann aber auch in der Weise erfolgen, daß die Führerpersönlichkeit von einem außerhalb der Gruppe stehenden Faktor bestimmt wird; dies ist der Fall beim gesetzten Führer, dem „Vorgesetzten“, den wir als Typus unterm Gesichtspunkt des Rechtstitels zur Führung kennenlernten. Er spielt eine große Rolle im Bereich des Beamtentums; in ganz anderer Färbung tritt er auf, wo wir es mit Erscheinungen der Fremdherrschaft zu tun haben. Herzog Alba (siehe Goethes „Egmont“ oder de Costers „Ulenspiegel“) gehört zu diesem Typus und gleich ihm jeder englische Vizekönig in Indien, jeder Gouverneur eines Koloniallandes oder einer eroberten Provinz.

Die weitaus bedeutendste Rolle spielt in unserer Zeit der Demokratie die Auslese durch die Wahl.

Es läge nahe, gerade hier Ausleseart und Rechtstitel zu vermengen. Die Wahl sei, so könnte man sagen, eben als die gesetzte Ausleseform zugleich die Rechtsgrundlage für die Innehabung der Führerrolle.

Das Beispiel der Papstwahl widerlegt das alsbald: es besteht kein Zweifel darüber, daß der Papst sein Recht zur Führung zwar aus hierarchischen Momenten herleitet und auch von den Gläubigen als der „von Gott bestimmte Mann“ in seiner Führerrolle anerkannt wird¹⁾. Die Auslese aber erfolgt nicht

¹⁾ Es ist in solchen Fällen notwendig, sich in die seelische Verfassung der Menschen hineinzusetzen, von denen man spricht. Man muß „ein sympathisches Verhältnis“ zu der Sache finden, von der man spricht, sonst versteht man sie nie. Man muß also mit eignen Glaubensüberzeugungen zurückhaltend sein. Diese Notwendigkeit des guten Willens zum Verständnis der anders Empfindenden ist ein besonderer sittlich-erzieherischer Wert soziologischen Forschens.

durch Gott, sondern durch die Wahlkammer, die auf ihren Entscheid den besonderen Segen Gottes herabfleht; daß für die Wahl Einstimmigkeit erfordert wird, folgt notwendig daraus, daß Gott nicht als sich selbst majorisierend gedacht werden kann. Man kann gegen diese gedankliche Trennung von Rechtsquelle und Ausleseart nicht einwenden: die Ableitung des päpstlichen Rechts zur Führung von Gott selbst sei eine bloße Spiegelfechtere; das mag sie dem Außenstehenden sein, — soziologisch aber kommt es darauf an, daß sie im seelischen Verhältnis von Führer und Geführten innerhalb des Verbandes lebendig wirksame Tatsache ist. Insoweit eignet ihr soziale Wirklichkeit.

Betrachten wir nunmehr die demokratische Form der Führer-Auslese, so zeigt sich ein gegenteiliges Verhältnis zwischen Rechtsquelle und Ausleseform; hier ist der Wahlakt als Ausdruck des Vertrauens der Mitglieder die materiale Rechtsquelle und sie ist als solche genau so „fiktiv“, d. i. nur in der Einbildung vorhanden, wie die göttliche Berufung es beim Papst ist.

Die Auslese des demokratischen Führers findet nicht durch die Wahl selbst statt, sondern „hinter den Kulissen“. Der Wahlakt selbst ist vom Standpunkt der Wähler ein Parteibekennnisakt; bei der Listenwahl wird ja vom Wähler gar nicht eine bestimmte Person erkoren; wenn ich den Stimmzettel abgebe, weiß ich nicht, welchen Mann er auf einen Parlamentsitz heben wird. Aber auch bei der Personenwahl hat der einzelne Wähler ja nur eine von vornherein engbegrenzte „Wahl“, sofern sein Stimmzettel nur gültig ist, wenn er auf einen zugelassenen Kandidaten lautet; der Kandidat wird aber aufgestellt von einer bereits vorhandenen Führerschaft, bzw., wenn wir den Mechanismus des modernen Parteiwesens berücksichtigen, von Führerschaften. Das Parlament und die Regierung, führende Körperschaften des Staatsvolkes als Ganzen (Art. 21 der Reichsverfassung z. B.) sind ausgelesen durch die Führerschaften einzelner gegnerischer Parteigruppen innerhalb der Staatsnation. Ein Exkurs über die Führung durch Körperschaften wird hierzu noch Ergänzungen liefern (S. 45 ff.).

Je näher wir der Form der reinen Demokratie kommen, desto mehr werden sich Ausleseart und Rechtsquelle der Führung decken. Dieser Übereinstimmung sich möglichst zu nähern, ist ja das Hauptproblem der Demokratie. Völlig erreicht ist die Übereinstimmung in der parteienlosen genossenschaft-

lichen Verfassung, deren „Wahlmodus“ unter Umständen nicht einmal Mehrheitswahl sondern Akklamationswahl ist; der Vorschlag oder die Vorschläge von Kandidaten erfolgen hier nicht durch „Parteien“ sondern „aus dem Plenum“. Der Zwischenformen zwischen dem Typus der reinen genossenschaftlichen Demokratie und der parlamentarischen Demokratie sind viele. In der deutschen Reichsverfassung ist durch die Art der Präsidentenwahl (nicht Listenwahl, nicht nach Parteigesichtspunkten!) dem Moment der reinen Demokratie ein Zugeständnis gemacht. Bei dieser Wahl findet zwar auch eine „Auslese“ der Kandidaten statt — aber der Wähler hat dann wenigstens die Möglichkeit, sich für die eine oder andere kandidierende Persönlichkeit zu entscheiden.

Am „demokratischsten“ ist die — nur in kleinen Gruppen denkbare — Bestimmung des Führers durch Gefühlsakt; dieser kann in Akklamation bestehen (kleine Vereine), oder es kann — im Fall des Typus der „Führung aus dem Recht von innen“ — die Auslese in der Zustimmung aller zum ersten Akt des Vorgehens selber begründet liegen. Hier hätten wir einen Fall, in dem sich die genossenschaftlich-demokratische Führerauslese mit dem Typus der Gefolgschaft berührt. Einen lehrreichen Fall dieser Art der Führerauslese berichtet uns J. Zimmermann in seinem „Thomas Münzer“ (Ullstein, Berlin 1925. Seite 150): in Zürich bestand eine kleine, Münzer zugehörige Gemeinde, die aber Münzers Terrorismus nicht teilte, sondern — ähnlich dem Mahatma Gandhi die Lehre der Gewaltlosigkeit („ahimsa“) vertrat. Getreu diesem Glauben nahmen die Züricher im Januar 1525 die Verbannung auf sich. „Jedoch ehe sie sich trennten, um in alle Welt zu gehen, traten sie noch einmal zum gemeinsamen Gebet zusammen. Und da kam die Angst über sie. Sie fielen alle auf die Knie und baten Gott, er möge ihnen geben, seinen Willen zu vollbringen. Im Überschwang der Gefühle erhob sich einer von ihnen, Jörg Blaurock, und bat Konrad Grebel um Gottes willen, er möge ihn taufen mit der rechtlichen christlichen Taufe. Darauf fiel er wieder auf die Knie und Konrad Grebel taufte ihn und er taufte dann all die andern Anwesenden. Von diesem Augenblick an wurde die Wiedertaufe zum Symbol ihrer Sekte...“

der ist aber natürlich keine Auslese mehr

FÜHRUNG DURCH MEHRERE

Bisher sprachen wir von der Führung durch Einen. Am Wesentlichen der gewonnenen Ergebnisse wird nichts geändert, wenn jetzt auch die Führung durch eine Personenmehrzahl mit in Betracht gezogen wird. Aber es zeigen sich dann weitere, bisher nicht berücksichtigte soziologische Probleme, wichtig genug, um ihnen einen besonderen Abschnitt zu widmen.

Das Mehrführertum kann in grundsätzlich verschiedener Form auftreten.

1. Von unechter Pluralführung möchte ich in jenen Fällen sprechen, wo ein räumlich oder nach Aufgaben gegliedertes Führungssystem vorliegt.

a) Eine räumliche Gliederung der Führung tritt in Gruppen auf, die ihrerseits räumlich gegliedert sind. Hier muß die Gesamtgruppe (Rahmengruppe) als Eines und müssen außerdem auch noch die einzelnen Ortsgruppen (Bundesstaaten, Ortsgruppen des Vereins usw.) als Untergruppen (Elementgruppen) gesehen werden. Es handelt sich dabei um verschiedene, wenn auch in einem Gliederungsverhältnis zueinanderstehende Gruppen, deren jede ihren Führer hat. In diesem Sinne ist es bedeutungslos, daß gewisse Menschen, die Mitglieder der Rahmengruppe und einer Untergruppe sind, in deren jeder einem anderen Führer unterstehen. Hier bewährt sich unser Satz: Soziologisch gesehen ist Führung nicht Führung von Menschen, sondern von Gruppen. Echte Mehrführerschaft bedeutet also nicht: ein Mensch untersteht mehr als einem Führer — das ist ja bei jedem Menschen der Fall, der mehr als einer Gruppe angehört — sondern es bedeutet: eine Gruppe hat mehrere Führer.

b) Diese Bedingung ist zwar erfüllt, wo eine Teilung der Gewalten vorliegt oder, um statt der technisch-staatsrechtlichen eine allgemeinere Ausdrucksweise zu wählen: eine Teilung der Aufgaben; dennoch sprechen wir auch hier nicht von eigentlich echtem Mehrführertum.

Eine Teilung der Führerfunktionen ist überall dort denkbar — deshalb lange noch nicht notwendig —, wo die Führeraufgabe aus verschiedenen Typenelementen zusammengesetzt ist im Sinne unserer Ausführungen S. 32 ff. Schon damals

wurde hervorgehoben, daß dies so ziemlich in allen wichtigeren Formen der Führung der Fall ist. Die Teilung der Aufgaben besteht dann darin, daß die einzelnen Funktionen der Führung verschiedenen Führerpersönlichkeiten übertragen werden. Wir nennen diese Teilung der Funktionen deshalb unechtes Mehrführertum, weil und sofern jeder Führer im Bereich seiner besonderen abgegrenzten Funktion Einzelführer ist; Fürdenken, Repräsentation, Fürsorgen usw. sind als getrennte Aufgaben verschiedenen Personen übertragen.

Obgleich eine solche Teilung an sich überall möglich wäre, weil jede Führung mehrere Aufgabenelemente enthält, so tritt sie doch dort nicht auf, wo ein einziges Aufgabenelement der ganzen Führungsform so sehr das Gepräge gibt, daß die anderen Aufgabenelemente hinter ihm als unbedeutend zurücktreten. Nur dort, wo zwei oder mehrere Aufgabenelemente nebeneinander wichtig genug und hinlänglich entwickelt sind, um ihre praktische Verfolgung organisatorisch zu trennen — nur dort hat eine Aufgabenverteilung ihren Sinn und Platz.

Bei der feinen Zergliederung unseres sozialen Lebens begegnen wir aber heute der Aufgabenteilung allenthalben, nicht nur im staatlichen Leben, wo sie unter dem Namen „Teilung der Gewalten“ seit Montesquieu zu einem unveräußerlichen Prinzip geworden ist. Auch sonst feiert die Teilung der Aufgaben wahre Orgien der Organisation und Überorganisation. Denken wir nur daran, daß jede kleinste Gruppe zwei, drei und mehr führende Organe (Einzelorgane oder Kollegien) hat: Vorsitzenden, Vorstandschaft, Ausschuß und vielleicht noch einen repräsentierenden Ehrenvorsitzenden!

Sogar in einer so kleinen Gruppe wie der Familie findet sich eine deutliche, wenn auch nicht ausdrücklich gesetzte Funktionenteilung. Die Fürsorgeaufgaben sind hier in natürlich bedingter Weise ihrer besonderen Art nach auf Vater und Mutter verteilt (echtes Mehrführertum), während die Repräsentation nach außen hin im patriarchalischen Zeitalter ganz allein, in unserer Zeit noch immer wesentlich, dem Vater zufällt.

Auf weitere Beispiele von Aufgabenteilung verzichten wir hier im Interesse der Kürze, obgleich das Studium der äußerst mannigfachen Lagerung solcher Fälle recht interessant wäre.

2. Von Pluralführung im eigentlichen Sinn sprechen wir, wo eine Personenmehrheit als einheitliches Ganzes die

Führerrolle innehat. Dieser Tatbestand ist schon gegeben beim Konsulat (Rom) oder Zweikönigtum (Sparta) — natürlich nur, sofern nicht die Funktionen geteilt werden, sondern die beiden Führer in allen Dingen gemeinsam vorgehen. So z. T. nämlich hinsichtlich der Fürsorgeaufgaben: Vater und Mutter in der modernen Familie.

a) Von einem Führerkollegium sprechen wir dort, wo eine Mehrheit von grundsätzlich gleichgestellten Personen gemeinsam die Führerrolle innerhalb einer Gruppe innehat. Dies ist in der Regel nur hinsichtlich der „fürdenkenden“ und veranstaltenden Führung der Fall.

Es liegt hier einer der Versuche vor, die mit der fürdenkenden Führung notwendig verbundenen Reibungen zu vermindern. Der Einzelführer legt den Gemeinwillen stets in einigem Grade subjektiv aus. Sobald innerhalb der Gruppe „gegnerische Richtungen“ bestehen, ist es unvermeidlich, daß der Interpret des Gemeinwillens einer dieser Richtungen angehört und somit die Auslegung im Sinne dieser Richtung vornimmt — auch beim ehrlichsten Versuch zur Unparteilichkeit. Mit der Kontrolle und der Kritik des Plenums ist es dann nicht getan; ein vielköpfiges Plenum kann nur in sehr bescheidenem Maße Korrekturen vornehmen. Je größer die Zahl der Glieder, desto mehr sind sie in ihrer Gesamtheit auf Zustimmung oder Ablehnung in Bausch und Bogen angewiesen. Dem wird durch das Kollegium abgeholfen, das aus Parteigängern mehrerer oder aller Richtungen bestehen kann, so daß bei der Auslegung des Gemeinwillens dessen allzu subjektive Färbung verhindert wird.

Dem rationalistisch-kritischen Geist, der unserer Gesellschaftsepoche das Gepräge gibt, ist die Autorität des Einzelführers nicht gewachsen; er kann nur durch Kollektivverantwortung beschwichtigt werden.

Je mehr — in einer gemeinschaftbetonten sozialen Epoche — die Persönlichkeit vom Gesamtgeist besessen, vom gefühlhaften Gesamtwillen her in ihrer Struktur als Persönlichkeit wesentlich bestimmt ist, desto leichter ist die Einzelführung erträglich, desto geringer ist nämlich das in ihr liegende Risiko für die Gruppe.

Insoweit ist die Notwendigkeit der kollegialen Führung in einer Epoche der Rationalisierung des geselligen Lebens psychologisch begründet. Mit dieser Rationalisierung geht aber

Hand in Hand eine starke sachliche Ausgliederung und Verwickelung der sozialen Angelegenheiten und Aufgaben, die ein sachliches Motiv für kollegiale Führung statt der Einzelführung darstellt. Auch innerhalb einer an sich verhältnismäßig kleinen Gruppe sind die der Führung zur Last fallenden Aufgaben schwer zu überblicken, weil die Gruppe, wenn auch in sich selber von einfachem Bau, doch durch mannigfache Beziehungen in ein höchst verwickeltes Gesamtgewebe sozialen Lebens eingebaut ist. Dieser Unübersichtlichkeit und hochgradigen Durchgliederung wird nicht nur durch die Verteilung der Führerfunktionen auf mehrere Persönlichkeiten Rechnung getragen, sondern auch durch das echte Mehrführertum in kollegialer Form.

Im Führerkollegium haben wir eine höchst interessante Erscheinung vor uns, innerhalb deren eine eigenartige Spaltung der Innehabung der Führerrolle und der Ausübung der Führerfunktionen zich zeigt.

Das Kollegium ist eine besondere Art von Gruppe innerhalb der Gesamtgruppe. Wie der Einzelführer, so ist auch das Mitglied des Führerkollegiums der Gesamtgruppe in besonders enger Weise — inniger als die „gewöhnlichen“ Mitglieder — verhaftet. Das ist schon dadurch bedingt, daß im Dasein der Führerkollegen das Gruppenleben durch die Erfüllung der Führeraufgaben einen breiteren Raum einzunehmen pflegt. Wie aber der Fall eintreten kann, daß die Einzelführerpersönlichkeit von der „Dienst-am-Ganzen-Vorstellung“ abirrt und sich selber in den Mittelpunkt stellt, so auch beim Führerkollegium: die Solidarität der Mitglieder des Führerkollegiums kann einen Grad erreichen, der mit dem Dienst des Kollegiums an der Gesamtgruppe nicht mehr vereinbar ist; ein solcher Fall wäre etwa gegeben, wenn die Parlamentsfraktionen bewußt und gegen ihre Überzeugung parlamentarischen Kuhhandel treiben, um die Parlamentsauflösung zu vermeiden, die nach der Lage des Falles und wegen einer sichtlichen Unmöglichkeit sachlich-ehrlicher Einung notwendig wäre.

Die sittliche und intellektuelle Verantwortung für die von ihm im Rat des Kollegiums vertretene Meinung trägt jedes Mitglied der Führerschaft als Person für sich. Die soziale Verantwortung für den Beschluß des Kollegiums gegenüber der geführten Gesamtgruppe trägt das Kollegium als

Ganzes und alle seine Glieder gemeinsam und ungeteilt. Als Sinn der seelischen Verbundenheit der Führungsglieder macht sich die gemeinsame Verantwortung praktisch erkennbar, indem sie den in die Führung eingehenden Opponenten zur Mäßigung umzuprägen pflegt. Die Verantwortung gegenüber seiner Wählerschaft würde ihm vielleicht das Gegenteil der Mäßigung nahelegen; in ihm als Glied der Führung der Gesamtgruppe aber wetteifert mit dieser Haltung, sie wesentlich dämpfend, die Verantwortung gegenüber der Gesamtgruppe.

Das Bewußtsein der besonderen gemeinsamen Verantwortung für das Ganze gibt also dem Führungskollegium seine eigene Note. Die Führungsrolle wird gemeinsam vom Kollegium, von der „Führung“ getragen. Nicht die einzelnen Mitglieder des Kollegiums, sondern dieses selbst in seiner Gesamtheit ist Führer; beim Kollegium als Ganzem liegt, wie die Führerverantwortung, so die Führerautorität. Einzig diese Auffassung der Gesamtführung macht es soziologisch verständlich, daß auch der von den kommunistischen Wählern in den Reichstag gesandte Abgeordnete dort nach Art. 21 der deutschen Reichsverfassung „das deutsche Volk in seiner Gesamtheit“ vertritt. Er soll (als Reichstagsabgeordneter) nicht Führer seiner Wähler, er kann (als Parteiabgeordneter und Persönlichkeit) nicht Führer des deutschen Gesamtvolkes sein. Er hat als Abgeordneter teil an der dem Gesamtkollegium des Reichstags zukommenden Führung des deutschen Staatsvolkes. Diese Forderung der Verfassung ist freilich praktisch unerfüllbar, solange die Parteien Interessenwerkzeuge feindlicher Klassen sind und ein grundlegend verschiedenes Staatsethos vertreten.

Ganz anders ist das Bild unterm Winkel der kollegialen Funktionen gesehen. Die eigentliche Tätigkeit des Kollegiums im einzelnen ist keineswegs, wie sonst oft das Tun einer Gruppe, eine gemeinsame, im eigentlichen Sinne „verbundene“. Wesen, Sinn und Wert des Kollegiums bestehen gerade darin, daß jedes seiner Mitglieder als Einzelpersonlichkeit wirksam sei. Gefühle teilt man mit anderen und lebt sie mit ihnen verbunden aus; Gedanken tauscht man aus. Dies ist die interne Aufgabe des Kollegiums: jedes Mitglied hat die sittliche Pflicht, sich seine eigene Meinung zu bilden, d. h. den Gemeinwillen der Gesamtgruppe im Hinblick

und bezogen auf die gegebene Lage verständig auszulegen; und es hat das Recht, seine Auslegung vorzutragen. Durch Meinungsaustausch und Beratung, auf dem Weg der Annäherung der *Wir*-Willensauslegungen durch Kompromisse, Zusätze und Modifizierungen entsteht dann ein Destillat, das nicht mehr dem Willen eines einzelnen Kollegiengliedes entspricht, sondern unpersönliches, besser wohl: „überpersönliches“ Gepräge hat. Die Opposition hat an ihm mitgearbeitet; durch Beschluß bestätigt, ist es die Gemeinwillens-Auslegung des Kollegiums im Ganzen und von diesem vor dem Plenum zu vertreten. Kurz, was wir bei Erörterung der Tätigkeit des fürdenkenden Einzelführers gesagt haben, gilt mit entsprechenden Änderungen auch hier: Der Beschlußinhalt ist zwar Ergebnis einer Überlegung und daher Werk eines einzelnen oder Werk der Zusammenarbeit mehrerer einzelner; aber die Beschlußfassung selbst bedeutet, daß dieser Inhalt von einer überpersönlichen Gesamtheit gefühlhaft als Gemeinwillensinhalt erfaßt und mit der Autorität der Gesamtheit bekleidet wird.

Auch hier hat das Plenum nur die Möglichkeit der Kritik und einer relativ engbegrenzten Abänderung. Seine Beschlußfassung über den Vorschlag des Führerkollegiums ist wesentlich gefühlhaft gefärbt, da es für einen eigentlichen Gedankenaustausch infolge seiner großen Kopfzahl technisch ungeeignet ist. Wohl ist in gewissem Maß auch das zur Beratung und Beschlußfassung versammelte Gruppenplenum als Kollegium zu bewerten; je größer aber seine Kopfzahl, desto mehr tritt die kühle Vernunftüberlegung bei der Beschlußfassung hinter den gefühlhaften Regungen und Erregungen zurück. Es ist demnach auch durchweg bezeichnend, daß man mittels des Volksentscheides nach der deutschen Reichsverfassung gerade den gefühlhaften Grundwillen ermitteln will; es kann darum auch nur mit ja oder nein gestimmt werden; jede vermittelnde Stellungnahme ist unmöglich.

Sehr oft findet die ablehnende Haltung des Plenums gegenüber einem Beschlußvorschlag des Führerkollegiums ihren Niederschlag nicht in einer Änderung des Vorschlags, sondern in der Zurückverweisung an das fürdenkende Kollegium zur nochmaligen Beratung, wobei gewisse Gesichtspunkte der Kritik (negativ!) mitgegeben werden.

Je größer die Gruppe an Mitgliederzahl, desto mehr türmt sich unter Umständen Kollegium auf Kollegium. Man denke

an das ungeheure und verästelte System von Ausschüssen im Bereich des politischen Lebens eines neuzeitlichen Staatsvolks (Fraktions- und parlamentarische Sachverständigenausschüsse). Hier pflegen die Beweggründe des Gefühls denen des überlegenden Verstandes um so mehr paroli zu bieten, je größer das Kollegium ist. Das Plenum eines Abgeordnetenhauses verfährt schon stark gefühlhaft und dazu trägt der fraktionelle Stimmzwang nicht wenig bei.

Im allgemeinen setzt der Antidemokrat an der kollegialen Auslegung des Gemeinwillens aus, sie fördere ein Ergebnis zutage, das weder Fisch noch Fleisch sei und häufig mit dem Nebensatz zurücknehme, was der Hauptsatz aufstellt. Das ist nicht ganz unrichtig; die Kritik ist aber insofern müßig, als eine andere Wahl nicht bleibt; in einer autoritätsarmen Zeit besteht keine andere Möglichkeit, den Gemeinwillen mit Aussicht auf Zustimmung der Gesamtheit auszulegen. Und es ist immerhin besser, eine Einigung auf eine etwas farblose Auslegung, als gar keine Einigung zustande zu bringen.

Im Kollegium als Führergruppe herrscht hinsichtlich der sachlichen Aufgaben des Kollegiums selbst völlige Gleichheit der Mitglieder untereinander. Sinngemäß kommt für das Kollegium selbst als besondere Gruppe nur ein Führer mit organisatorischen Aufgaben in Betracht (vgl. S. 28 ff.). Er hat nur die Beratungen und Verhandlungen zu leiten, hat aber fürdenkend gegenüber der Gesamtgruppe und innerhalb des Kollegiums keine größeren Aufgaben, keine bedeutendere Stellung als jedes andre Mitglied des Kollegiums. Hervorragende geistige Überlegenheit oder Verhandlungsgeschick des Vorsitzenden und schuldhaftige Passivität der Kollegen führen manchmal darüber hinaus zu einer unsachgemäßen Entscheidungsmacht des Vorsitzenden und zu einer Art von demokratisch-parlamentarischem Despotismus.

Es muß aber hier einer verbreiteten Meinung entgegengetreten werden, nach der nicht das Kollegium, sondern dessen Vorsitzender (oder ein anderes einflußreiches Mitglied) wirklich führt, oder nach der nicht das Parlament selbst, sondern seine sachverständigen Arbeitsausschüsse die wirkliche Führung des Volkes innehaben. Die anderen seien Wachs in seiner Hand oder Marionetten.

Soziologisch ist die Frage nach der wirklichen Urheberchaft der Gedanken nebensächlich; nicht der ist „Führer“,

2
welcher die vom Parlament beschlossenen Formulierungen maßgebend beeinflusst hat; „Führer“ im soziologischen Sinne ist der Mensch oder das Kollegium, das berufen ist, einen bestimmten Gedankeninhalt durch seinen Beschluß zum Inhalt des Gemeinwillens zu erheben. Hierin liegt soziologisch das Motiv für die Anerkennung eines bestimmten Gedankengehaltes als Gemeinwille durch die Gesamtheit. Soziologisch ist nicht Hugo Preuß, sondern die Nationalversammlung Schöpfer der Reichsverfassung.

Sachliche
Es kann wohl vorkommen, daß wirklich weniger die Autorität eines Kollegiums als die Urheberschaft einer hoch in Prestige stehenden Person, die das fürdenkende Kollegium berät, geeignet ist, einem Gedankeninhalt unmittelbar die Anerkennung durch die Gesamtheit zu sichern; in diesem Falle aber haben wir eine Krisis der Führung vor uns: Wir könnten sie kennzeichnen, indem wir von einer „Wende zur Diktatur“ sprechen. Das Prestige einer Persönlichkeit erweist sich stärker als die Autorität des legal führenden Organs.

Im Sinne dieser Feststellung ist es überhaupt unberechtigt, bloß-beratende Organe als Führer zu bezeichnen, gleichviel, ob es sich um den Syndikus einer Industriegesellschaft oder um den Sachverständigenausschuß eines Parlamentes handelt. Sie finden nur einen bestimmten Gedankeninhalt, der aber zur Grundlage eines Führungsaktes erst dadurch wird, daß das mit der Führerautorität ausgerüstete Einzel- oder Kollektivorgan diesen Gedankeninhalt durch Beschluß zum Gemeinwillen erhebt. Oft haben ja solche Sachverständige auch gar nicht die Aufgabe, einen Beschlußvorschlag zu machen, sondern nur dem nichtsachverständigen Beschlußorgan die sachlichen Unterlagen für den Beschluß zu liefern — ebenso, wie der Sachverständige bei Gericht keinen Urteilsvorschlag macht, sondern nur Tatsachen fachmännisch aufklärt, auf die das Gericht sich bei Urteilsfällung stützen kann.

Die bloß-beratende Funktion von Kollegien (oder Einzelpersonen) steht oft genug der fürdenkend-führenden äußerlich sehr nahe; häufig findet sogar zwischen diesen beiden Formen eine Vertauschung statt, deren Spielarten in ihrer Mannigfaltigkeit nicht aufzählbar sind.

Das Ständehaus ist in der absolutistischen Zeit nur beratend, gewinnt aber zu Zeiten doch mit-führende Funktion neben dem absoluten Monarchen. Der „große Berater“ des

*V. Meunier, moderner der, der die Nat.-Lage, für Übernahme Veran-
52
lasset. Aber die Diktatur ist doch keine Krisis der
Führung, sondern eine zeitliche Übergangs-Führung.*

„kleinen Monarchen“ ist oft genug der kommende Diktator. (Fränkische Hausmaier u. v. a. Beispiele.)

Dennoch muß der nur-beratende Typus vom selbstverantwortlich fürdenkenden Typus begrifflich klargetrennt werden. Ob man sich im einzelnen historischen Fall für Vorliegen des einen oder anderen Typus entscheidet, hängt von der Bewertung der historischen Tatsachen selbst ab.

FÜHRERSCHICHT, FÜHRENDER STAND, HERRSCHENDE SCHICHT

1. Ein ganz anderes Bild zeigt uns die „Führerschicht“. Hier handelt es sich nur in begrenztem und bedingtem Sinn um Mehrführertum. Mit dem Sprachgebrauch übereinstimmend verstehen wir unter Führerschicht eine nicht genau begrenzte Mehrzahl von Personen, denen wir die Anwartschaft auf die Übernahme von Führerrollen zusprechen. Weder hat diese „Schicht“ selbst als ganze eine führende Funktion, noch besteht sie aus Führern. Um als solche zu führen, dazu fehlt ihr der Charakter der geschlossenen, eigenlebigen Gruppe. Unter Schicht verstehen wir ja gerade solche Personenvielheiten, die der geschlossenen Einheit der Gruppe entbehren. Sie sind bloße Menschenvielheiten und werden nur objektiv zusammenfassend als einheitliche Gegenstände wahrgenommen, ohne sich subjektiv als Einheiten zu fühlen und als solche wirken zu können. Alle diejenigen Menschen innerhalb einer Gruppe, die entweder aus irgendwelchen Gründen zur Übernahme von Führerrollen der Gesamtgruppe berufen — deshalb noch lange nicht auserwählt — sind, rechnen wir zur Führerschicht. Man kann zur Führerschicht einer Gruppe gehören, ohne je tatsächlich zu führender Stellung in ihr zu gelangen. In der Führerschicht ist also gewissermaßen eine Vorauslese der Führerkandidaten gegeben. In der Demokratie denkt man ideal die Führerschicht als den Kreis jener Leute, die durch persönliches Können oder durch Leistung in anderen sozialen Kreisen oder Betätigungsgebieten als geeignet zur Übernahme einer staatspolitischen Führerrolle erscheinen. Ideal gedacht soll „der Tüchtige“ um seiner Tüchtigkeit willen dieser Führerschicht als einem Auslesekreis zu-

gezählt werden. So nicht nur im Bereich des eigentlichen Staatslebens, sondern auch in den engeren Gruppen der Parteien, Gewerkschaften usw. Die Führerschicht wird grundsätzlich als offen gedacht nach der Devise: „Freie Bahn dem Tüchtigen.“

Es ist einer der kritischsten Momente der Demokratie, daß nicht die Gesamtheit in der Führerschicht eine Vorauslese besitzt, aus deren Kreis sie den Führerersatz durch Wahl vornimmt; vielmehr wird meist auch die Auswahl der Kandidaten von Fall zu Fall weitgehend im Schoße der Führerschicht selbst vorgenommen. So besteht die Gefahr, daß die offene Führerschicht zur Führerclique, einer geschlossenen Gruppe, wird, daß also ein „Bonzenklüngel“ entstehe, der sich aus gewerbsmäßig und periodisch immer wiederkehrenden und wieder verschwindenden „Führern zur ewigen Disposition“ und den bei ihnen als ihre Sekretäre sich hochdienenden jungen Strebern zusammensetzt. Diese Umwandlung ist vollzogen, sobald die Führerschicht die Möglichkeit findet, sich gegen den Aufstieg junger Führeranwärter in ihren Kreis erfolgreich abzuschließen; ein Vorgang, der vermutlich zuerst durch die Abneigung des „erfahrenen Alters“ gegen die „stürmische Jugend“ eingeleitet wird. Das Rätssystem versucht dieser Bildung von Führercliquen vorzubeugen durch die Zellenorganisation, diese mit dem pyramidenartigen Aufbau des Führungssystems selbst von unten nach oben gleichlaufende Übereinandertürmung mehrfacher Ausleseakte.

R. Michels in seiner „Soziologie des Parteiwesens“ hält die Entstehung solcher Führercliquen (von ihm „Oligarchie“ genannt) für das unvermeidliche Schicksal der parlamentarischen Demokratie. Doch dürfte dieser Pessimismus nicht ganz zu teilen sein.

2. Der führende Stand hat mit der Führerschicht oder ihrer Entartung, der Führerclique, grundsätzlich nichts gemein. Sein Wesen besteht darin, daß er als Stand im ganzen die Führerrolle innehat. Das bedingt, daß er eine geschlossene Gruppe sei.

Durch seine Abgeschlossenheit nach außen unterscheidet sich der Stand von der Klasse, die grundsätzlich offen — im Sinne des Auf- und Abstiegs — ist. Die innere Geschlossenheit im Sinne des Gruppencharakters fehlt der Klasse in ihrer

reinen Ausprägung ebenfalls. Sie ist keine Gruppe, sondern eine Schicht.

Die Stände sind übereinandergelagert, untereinander abgeschlossen, aber dennoch „im ganzen“ verbunden; sie unterscheiden sich durch ihre verschiedenen Funktionen, sind aber durch das Bewußtsein der Notwendigkeit des Zusammenwirkens ihrer geteilten Funktionen eins.

Der Adel in solcher ständischer Epoche hat als Ganzer eine Vorrangstellung innerhalb der lehenständischen Gesellschaft. Es scheint bisher noch wenig beachtet zu sein, daß mit dem Lehensbegriff allein im Hinblick auf den Aufbau des Gesamtvolkes wenig anzufangen ist, weil ja der Lehensbegriff nur Geltung hat innerhalb der Oberschicht (Adel); die Unterworfenen leben ja nicht in lehensmäßiger Verfassung. Die Lehensverfassung war eine rein agrarisch-kriegerische; es scheint mir auch falsch, die letzten Hinterlassen, die niemand mehr unter sich hatten, als lehensmäßig lebend zu bezeichnen. Denn ihr Verhältnis zum Boden, auf dem sie saßen, war nicht das der freien Belehnung, sondern das der Hörigkeit („homines unde mithio redebit“ — Unfreie, Halbfreie und Schutzhörige). So ist auch z. B. im Heerschildesystem des Schwabenspiegels der siebente und letzte Schild den hinter den „Ministerialen“ (Hofbeamten der Fürsten und Hochadligen) stehenden rittermäßigen Leuten zugeschrieben. Die nicht rittermäßigen haben keinen Heerschild, also gar keinen Platz im Lehenssystem!

Soweit in der Lehensepoche das Verhältnis der Bevölkerungsgruppen wirklich äußeres Gewaltverhältnis ist, kann von einer „Führung“ der Volksgesamtheit durch die Obergruppe im eigentlichen Sinne nicht die Rede sein, weil die Führung ja auf einem inneren Verhältnis beruhen müßte.

Anders ist das Bild der berufständischen Gesellschaft, die in Mitteleuropa der Lehensgesellschaft folgte. Hier ist die Verschmelzung der Bevölkerungskreise zu einer in sich geschlossenen Ganzheit vollzogen. Hier ist aber die Stellung des Adels schon nicht mehr eindeutig.

Der Adel ist Träger der Macht innerhalb der Gesamtgruppe „Volk“. Er spielt dabei als Gruppe eine ähnliche Rolle wie der erbliche Monarch gegenüber der Staatsnation: er ist als Führerstand „gegeben“ im biologischen Sinne und enthält zugleich das hierarchische Moment der Wertnähe („Gottgewolltheit“

der ständischen Ordnung). Als Stand im ganzen kann man dem Adel in dieser Epoche aber nicht die Führung des Staates zusprechen; Führer des Staates ist in erster Linie der Fürst; das Ständehaus hat neben ihm doch in der Hauptsache nur beratende, nicht entscheidende Zuständigkeit. Aber davon abgesehen (für die Stadtstaaten des Mittelalters wäre dies Argument hinfällig) sind im Ständehaus die Stände vertreten. Hat also das Ständehaus führende Funktion, so kommt diese — wenn auch in ungleichem Grad — den Ständen, nicht einem Stande, zu.

Es kommt aber noch hinzu, daß der Stand im staatlichen Sinne als solcher gar nicht führen kann. Staatliche Führung ist immer fürdenkende Führung, die von einer Menschenmehrzahl einzig in kollegialer Form geübt werden könnte. Mit einem Kollegium, einer den gegenseitigen Meinungsaustausch zwecks Findung eines Gemeinbeschlusses pflegenden Gruppe, hat aber der Stand als solcher keine Ähnlichkeit. Denn die Adelsversammlungen dienen — genau wie die Delegiertenversammlungen der anderen Stände — der Erörterung der innerständischen Angelegenheiten, nicht aber der gesamtstaatlichen.

Die Führung des Adels in der Epoche der ständischen Gesellschaftsverfassung bezieht sich gar nicht auf das volkliche Staatsleben, sondern auf das in weiterem Sinne gesellschaftliche Leben. Und in diesem Bereich ist der adlige Stand repräsentativ führend, nicht aber fürdenkend. Auch diese repräsentativ führende Rolle des Adels im freigesellschaftlichen (kulturell-zivilisatorisch-wirtschaftlichen) Lebenskreis ist aber nicht von langer Dauer. Der Schwerpunkt des sozialen Lebens dieser Epoche liegt in den Städten. Die ganze Ständezeit (im soziologischen, nicht im staatsrechtlichen Sinne) trägt ja den Charakter einer Übergangszeit und bietet daher eine unerhörte Fülle teilweise einander heftig widersprechender Erscheinungen. Es ist schon richtig, wenn behauptet wird, der Adel verliere seine Machtstellung mit dem Aufkommen der Feuerwaffen; darin liegt wirklich der Keim und die Ursache des Verlustes seiner Macht, denn diese beruhte ja tatsächlich darauf, daß er in seiner lebensmäßig-kriegerischen Gliederung alleiniger und allmächtiger Schützer der Unterschicht ist; freilich wird dieser Verlust erst mit Abschluß der ständischen Epoche restlos vollzogen und offenbar.

Im eigentlichen Bereich des Staatslebens, das ja erst nach Abschluß der Lehensepoche als mehr und mehr selbständiger Lebenskreis aus der Gesamtheit des gesellschaftlichen Seins sich herauszuschälen beginnt, liegen die Dinge ganz anders. Hier ist von einer Führung durch den Adel als Gruppe keine Rede. Politische Macht und politische Führung kommen im Streit des Feudaladels mit den Fürsten in die Hand der letzteren; die Trennung von Macht und Führung setzt dann erst mehrere hundert Jahre später mit dem Konstitutionalismus ein, um von der Demokratie in ihren beiden Formen — der monarchischen und republikanischen — verwirklicht zu werden.

Eine staatliche Führung des deutschen oder mitteleuropäischen Adels hat es eigentlich nie gegeben; wohl aber eine politische Führung des hochbürgerlichen Patriziates in den deutschen und italienischen Stadtstaaten. Dagegen dürften die aristokratischen Städterepubliken der griechischen Antike und des italienischen Mittelalters wohl als geführt durch den Adel bezeichnet werden.

Man wird nun einwenden, daß die übermächtige Stellung des „Adels“ im europäischen Staatsleben seit dem Verfall der Lehensgesellschaft bis in unsere Tage doch ganz unverkennbar sei. Daß der adelige Einfluß auch im Staatsleben groß sein mußte, wenn der Adel als Stand die repräsentative Führung des Volkes innehatte, ist klar. Aber der Adel als Stand in seiner Gesamtheit war nicht Staatsführer. Doch spielt er während dieser ganzen Zeit eine hervorragende Rolle im Staatsleben, sofern er der gegebene Personenbereich für die Beamtenauslese wurde, die das Staatsoberhaupt vornahm.

Es sind einzelne Adlige, die staatspolitisch regieren, nicht der Adels-Stand. Und es ist außerdem zu beachten, daß nach dem Verfall der Lehensgesellschaft der adlige Stand eine Spaltung erlebte: in den verarmenden Bauernadel und den Hofadel von des absoluten Fürsten Gnaden —; in den Bauernkriegen wurde diese Spaltung in der verschiedenen Haltung der beiden Teile des Adels offenbar: der arme Landritteradel, dem die Hutten, Sickingen, Florian Geyer angehörten, steht auf der Seite der Bauern.

Aber der absolute Landesherr war ja an die Auslese seiner Gehilfen aus den Reihen der Adligen nicht gebunden. Es beginnt nun jene „rassische Verwässerung“ des Adelsstandes durch die Vermengung des adelständischen Prinzips mit dem

Prinzip des Berufsbeamtentums. Hier liegt das Hauptmotiv der unzähligen Adelsverleihungen, die dem Adel seine Abgeschlossenheit als Stand nehmen; die geschichtliche Folge mußte auf die Dauer natürlich auch eine Lockerung des inneren Zusammenschlusses und damit auch eine zunehmende Auflösung des Adels als Standesgruppe sein.

Der Verfall des Adels als Stand beginnt gleichzeitig mit dem Einsetzen der Entwicklung zum Nationalstaat im modernen Sinn. Außerordentlich fein hat das Shaw in seiner „Heiligen Johanna“ (Gespräch zwischen Warwick und Cauchon) dargestellt, und der Sozialist Shaw hat dabei nicht vergessen, daß der Absolutismus den ersten Schritt zur Staatsnation bedeutete. In dem Maße, wie die Entwicklung zum Nationalstaat fortschreitet, verliert der Adel seine Standesbedeutung. Mit Recht weisen Montesquieu und Simmel darauf hin, daß Tyrannis und Autokratie nicht der Boden sind, auf dem ein Adel sich entwickeln kann; entsprechend muß autokratische Herrschaftsform auch auf einen schon vorhandenen Adelsstand abträglich wirken. Man sieht ja, daß der Adel in Deutschland nur dadurch eine Bedeutung behalten konnte, daß seine Mitglieder sich als Diener des absoluten Landesherrn diesem unentbehrlich machten.

Dabei bleibt zu beachten, daß die ständische Verfassung nicht mit einemmal aufhört, sondern daß z. B. Absolutismus und ständische Verfassung in Deutschland sowohl als auch in Italien lange Zeit nebeneinander bestanden. Während die Territorien absolutistisch verfaßt waren, lebten die Reichsstädte auch in politischer Hinsicht ständisch — wurden allerdings an Zahl mehr und mehr dezimiert; und zudem: ihre ständische Verfassung war so aufgebaut, daß die Führung nicht den Nachfolgern des alten Feudal-Adels, sondern einem hochbürgerlichen Patriziatum zukam. Bemerkt muß noch werden, daß ständische Gesellschafts- oder gar Staats-Verfassung und die Existenz von Ständen in der volklichen Gesellschaft durchaus nicht zeitlich zusammenfallen. Ob eine bestimmte Personenvielheit als Stand zu betrachten ist oder nicht, hängt von ihrer eignen inneren Verfassung ab. Diese innere ständische Struktur kann gegeben sein, ohne daß deshalb der Ordnungsaufbau des Gesellschafts- oder Staatsganzen ständisch, d. h. nach Ständen gegliedert sein muß. Das geht aus Gesagtem schon

hervor, soll aber zur Vermeidung von Mißverständnissen noch einmal deutlich gemacht werden: Während der Staat längst absolutistisch-monokratisch verfaßt und im großen ganzen auf dem Grundsatz der Gleichheit aller Untertanen vor dem Fürsten aufgebaut war, haben wir noch lange eine ständische Gesellschaftsverfassung, wenn auch durch teilweise Beseitigung der Standesschranken die Stände selber in ihrer inneren Festigkeit schon angetastet sind. Als aber mit dem Ende des 18. Jahrhunderts die Gesellschaftsverfassung den ständischen Gedanken aufgibt, bleibt immer noch die Tatsache übrig, daß (in Deutschland) zwei Bevölkerungsgruppen sich als Stände fühlen: der Adel und das ihm versippte Berufsbeamtentum; in Preußen weitgehend identisch, in Süddeutschland nur sympathisierend. Von ständischer Gesellschaft kann trotz der Existenz dieser beiden sich ständisch fühlenden, teilweise sich sogar nach außen ständisch abschließenden Bevölkerungsgruppen keine Rede mehr sein, zumal die ganze übrige Menge der Bevölkerung den ständischen Gedanken als Gliederungsprinzip aufgegeben und vergessen hat.

Damit schließen wir die Erörterung verwickelter Einzelheiten, deren Sinn es nur war zu zeigen, wie schwankend die soziologische Bedeutung des „Standes“ überhaupt und des Adels im besonderen ist — nicht nur dem Grade, sondern dem Wesen nach; und wie sehr bei diesen Schwankungen innerständische Motive und Entwicklungszüge mit überständischen in kaum noch entwirrbarer Weise durcheinanderlaufend beteiligt sind.

FORMEN DER FÜHRUNG

Es handelt sich nun darum, die gewonnenen theoretischen Gesichtspunkte auf die Gegebenheiten des sozialen Lebens anzuwenden. Zu diesem Zweck greifen wir zwei besonders wichtige soziale Lebensformen als Beispiele heraus und skizzieren die Führungsverhältnisse in ihnen, wie sie sich uns nun darstellen müssen. Dazu wählen wir zwei voneinander recht scharf unterschiedene Beispiele: das Staatsleben, das sich durch höchste Durchbildung unper-

sönlicher, planvoller Organisation auszeichnet, und das Verhältnis zwischen Meister und Gefolgschaft, dessen wesentliches Merkmal gerade das Fehlen einer planvollen Organisation und das persönliche, intime Verhältnis des Meisters zu den Seinen ist.

STAAT, NATION UND POLITIK

(Monarch, Staatsmann, Beamter)

Es wäre unmöglich, die Führung durch alle erdenklichen oder nur durch die wichtigsten Verfassungsformen zu verfolgen. Hier müssen beispielsweise Andeutungen genügen, die teilweise an frühere Stellen dieses Heftes anknüpfen.

Das moderne Staats- und Kulturvolk lebt in zwei Einheitsformen, die in der Begriffssprache der Wissenschaft und weitgehend auch im Bewußtsein des Volksgenossen getrennt voneinander gedacht und empfunden werden: Staat und Nation.

Es würde zu weit führen, wollten wir der Frage nachgehen, seit wann und unter welchen Bedingungen diese beiden Lebensformen des Volkes sich voneinander verhältnismäßig deutlich geschieden haben, um nun in vielfach verflochtener Parallelität da zu sein. Bemerkt muß doch werden, daß das Auftauchen der Worte „Nation“ und „Staat“ in ihrem modernen Sinne selber eine entscheidende geschichtliche Etappe in dieser Entwicklung bedeutet.

Die Nation als Einheit des Geistes, der Sitte und der Wirtschaft (in weitester Bedeutung) bedarf einer Führung nur im repräsentativen Sinn. Diese Repräsentation kann gegeben sein in der Führung durch einen Monarchen, Präsidenten oder in ständischer Form. (Gemeint ist hier der echte Stand.)

Das Volk als Einheit der kulturellen Lebensform entbehrt einer ausgeprägten gesetzten Ordnung und bedarf einer wesentlich fürdenkenden Führung nicht. Der repräsentative Typus der Führung (nach außen und innen) überwiegt hier sinngemäß. Es kann dabei die Repräsentation nach innen und die nach außen zwei verschiedenen Führungsorganen zufallen. Für die ständische Zeit des deutschen Wahlkaisertums könnte man geneigt sein, die volkliche Kultur-Repräsentation nach innen wesentlich dem Ge-

burtsstand des Adels (und dem Berufsstande des Klerus) zuzuschreiben, die Repräsentation nach außen aber dem Wahlmonarchen.

In dem Maße, in dem die Stände sich auflösen, verliert auch das Kulturvolk an innerer Geschlossenheit; die international verschmelzende Tendenz des Geisteslebens und die inner-national trennende Klassenbildung rütteln am Bestande der geistigen Einheit des Volkes. Die Ersatzeinheit ist die Staatsnation (die im allgemeinen heute unter dem Namen „Nation“ überhaupt gedacht wird). In ihr wird die Einheit der staatlichen Lebensform als Inhalt geistiger Verbundenheit angenommen — oder besser wohl: gewünscht.

Die „Bevölkerung“, die Träger der kulturvolklichen Einheit ist, trägt auch die Einheit „Staat“. „Staat“ bedeutet ja nur die anstattliche Organisation der politischen Einheit des Volkes. Aber die kulturvolkliche und staatliche Einheit kennzeichnen sich — wo sie im Bewußtsein einer Epoche unterschieden werden — durch eine Doppelheit des Führungssystems. Die Führungsfunktionen sind auf verschiedene Organe verteilt, aber diese beiden Führungssysteme sind da und dort ineinander verschränkt.

Betrachten wir nun das staatliche (politische) Führungssystem des Volkes, so ist z. B. die monarchische Führungsform schon dadurch gekennzeichnet, daß die nationale Repräsentation nach außen mit der Spitze der politisch fürdenkenden Führung in einem Organ vereinigt ist. Ob der „Monarch“ als Staatsführer absolut ist, ob er sich in die Führung mit einer Volksvertretung teilt und in welcher Weise immer seine Zuständigkeit ihr gegenüber abgegrenzt sein mag: er verkörpert in sich nicht nur die eigentlich staatliche, sondern auch die kulturvolkliche Einheit der Bevölkerung. Als Staatsführer kann er dabei eine sehr verschiedene Rolle spielen.

Da in der sozialen Lebensform des Staates das Moment der äußeren Organisation und der grupplichen Selbst-Behauptung in der Umwelt hochbetont ist, so spielt im Staat die fürdenkende und organisatorisch-veranstaltende Führung die entscheidende Rolle. Im Sinne der Gewalten-Teilungslehre entsprechen den beiden: Gesetzgebung und Verwaltung. (Die Rechtsprechung ist nicht eigentlich führende Funktion.)

Im absolutistischen Staat ist der Monarch alleiniger Staatsführer. Ludwig der XIV. bezeichnet sich selber durch sein:

✓ diese Unterteilung ist unmöglich, da diese nicht ge-
rechtigt ist

„L'État, c'est moi!“ als Autokraten, d. h. als identisch mit der Staatsautorität, während Friedrich II. sich als führendes (aber allein führendes) Organ des Staates betrachtet. Er ist nicht Autokrat sondern absoluter Monarch.

Weder das Beamtentum noch die Ständeversammlung haben neben dem absoluten Monarchen eigentlich führende Funktionen inne. Das Ständehaus berät und äußert Wünsche. Das Beamtentum fungiert nirgends aus eigener ihm zustehender Befugnis, sondern auf Rechnung des Monarchen, ohne dessen Zustimmung es keine gültige Amtshandlung gibt (vergl. unten).

In der konstitutionellen Monarchie behält der Monarch die Funktion der veranstaltend-organisatorischen Führung (Verwaltung) für sich allein, während er die veranstaltend-fürdenkende mit einem Parlament teilt. Hier wird der Aufbau des Führersystems schon äußerst verwickelt. Die Teilung der Funktionen zwischen Monarch und Parlament ist nicht vollständig, sofern das Parlament an der Gesetzgebung nur Anteil hat.

In der parlamentarischen Monarchie ist die Sache noch viel verwickelter, weil wir hier drei Führungsorgane nebeneinander haben: den König, das Parlament und die Regierung, die ja hier nicht Beamtencharakter hat, sondern selbständig ihre Funktionen ausübt.

Je feiner gegliedert das Organsystem wird, desto mehr Verschränkungen treten auf. Wir können geradezu sagen, die ganze Ära der demokratischen Denkweise ist eine Geschichte der Versuche, die politische Führung durch Funktionenteilung, Funktionenspaltung und Verschränkung der verschiedenen Führungsorgane in gegenseitige Abhängigkeiten möglichst „unfühlbar“ zu machen. Das Ergebnis ist ein Riesenapparat, der durch seine manchmal bis zur Grenze des Grotesken verästelte und verklemmte Organisation vielleicht ebenso stark — nur in anderer Weise — drückend wirkt, wie eine in ihren Organen minder gegliederte Führung mit entsprechend größeren Befugnissen der einzelnen Organe. Das ist keine Ablehnung des Parlamentarismus, geschweige der Demokratie; denn unter bestimmten allgemeinen Voraussetzungen ist ein anderer Aufbau des Führungssystems nicht denkbar. Allerdings dürfte der Parlamentarismus in seiner derzeitigen Form kein langes Leben haben, weil die Reibungsflächen in ihm zu groß und zahlreich sind.

Zwischen der parlamentarischen Monarchie und der parlamentarischen Republik besteht kein wesentlicher soziologischer Unterschied. Auch der Präsident der Republik ist in einer Person Repräsentant der volklichen Einheit und Anteilhaber an der fürdenkenden und organisatorisch-veranstaltenden staatspolitischen Führung.

Wesentlich von diesen Führerschaftskollegien zu unterscheiden sind die nur mit dem Vollzug von Befehlen beauftragten und die bloß beratenden Kollegien (Ständeversammlungen, Parlamentausschüsse, Kabinetts des absoluten Monarchen).

Einzelorgane und Kollegialorgane der Führung stehen nebeneinander als Führer in teils getrennter, teils gemeinsamer Verantwortung. Ferner kann ein und dasselbe Kollegium oder Einzelorgan teils echt führende, teils nur vollziehende oder beratende Funktion haben; die Zahl der möglichen Kombinationen ist fast unabsehbar und der Demokratismus ist in der Erfindung immer neuer Kombinationen sehr fruchtbar gewesen. Der konstitutionelle Monarch teilt sich in die fürdenkende Funktion mit dem Parlament (und bedingt mit dem Ministerpräsidenten); Oberhaus und Unterhaus, direkte Volksvertretung und Länder- oder Provinzialvertretung können fürdenkend wetteifern oder das eine der beiden Häuser kann nur beratende Zuständigkeit haben; sogar im Vorstand jedes Vereins haben wir eine solche Mischung der Funktionen; er ist in einem engeren Rahmen Fürdenker, im übrigen aber vorbereitender und beratender Ausschuß des Plenums.

Hier ist die Stelle, um die Rolle des Beamtentums zu kennzeichnen. Wir betrachten den ernannten Beamten als Führer im Hinblick auf den ihm untergebenen Kreis von Unterbeamten.

Die Beamtenschaft dagegen, „die Bureaukratie“ in ihrer Gesamtheit, erscheint uns nicht als eigentliche Führerschaft im Verhältnis zum Staatsvolk. Dem Staatsvolk gegenüber ist der Beamte bloßer Funktionär, d. h. er ist ausführendes Organ. Die staatliche Führung hat in der absoluten Monarchie der Monarch und (in geringem Maße) vielleicht auch das Ständehaus, an dessen Beschlüsse der Monarch ja nicht gebunden, von denen er nur aus tatsächlichen (finanz- und steuerpolitischen) Gründen mehr oder minder abhängig ist;

in der konstitutionellen Monarchie führen Monarch und Parlament gemeinsam. Die Minister des konstitutionellen Monarchen sind ernannte Beamte mit übertragenen Befugnissen, darum also nur Ausführungsorgane in ihrem Verhältnis zum Volk, aber organisatorische Führer im Verhältnis zu den Beamten ihres Ressorts. Bismarck war nicht prinzipiell Staatsführer, da er ernannter Funktionär seines Königs und Kaisers war; Führer der deutschen Staatsnation war er insofern, als er auf Grund seines Werks der Reichsgründung durch Gefühlsakt der auf die Reichseinheit als nationalen Kulturwert gerichteten deutschen Staatsnation zum lebenden Symbol der Idee der Reichseinheit erhoben wurde.

Anders im parlamentarischen Staat. Hier sind die Minister einmal in ihrer Gesamtheit als Kabinett ein Führerkollegium neben dem Parlament und dem Präsidenten; außerdem aber sind sie auch — allerdings in enger begrenztem Rahmen — jeder für sich selbständige Führer innerhalb ihres Ressorts; (nicht nur Führer ihrer Ressortbeamtenschaft). Sie sind nicht Beamte im soziologischen Sinne.

Die Bureaukratie in ihrer Gesamtheit aber ist ein unpersönlicher anstattlicher Apparat, der nicht führende, sondern ausführende Funktion hat.

Eine Behörde ist keine Gruppe sondern eine Anstalt. Die Beamten einer Behörde aber sind unter sich Träger einer auf gemeinsamer Arbeit (Kollegialität) ruhenden Gruppe. Und innerhalb dieses Kreises von Menschen, die an die einzelnen Hebel des behördlichen Apparates gestellt sind, gibt es eine organisatorische Führung. (Von der außerdienstlichen Verbundenheit der Beamten einer Behörde soll hier nicht weiter die Rede sein.)

Diese nachgeordnete, rein ausführende Rolle im Sinne unseres Funktionärtypus kommt dem Beamtentum grundsätzlich zu; sie findet ihren Ausdruck darin, daß der Beamte von der eigentlichen Führung ernannt wird und absetzbar ist. Er ist in seiner Stellung also durchaus abhängiges Ausführungsorgan. Das hindert nicht, daß gelegentlich das Beamtentum als solches oder ein einzelner hoher Beamter eine Machtstellung erringt, die mit dieser grundsätzlich nur vollziehenden Rolle in Widerspruch steht.

Gehen wir zuerst auf den zweiten Fall ein, die Eroberung einer den befugten Führer in den Hintergrund drängenden

✓ Mein, damit würde ich sozial. Zust. in juristische
spezifisch verstehen: Bismarck war Führer, nicht Vorkämpfer.

Bedeutung durch den einzelnen hohen Beamten, so ist die Voraussetzung dafür eine doppelte: nicht die Überlegenheit des hohen Beamten (z. B. Kanzlers) über den eigentlichen Führer (Monarchen) allein genügt; dazu muß der Usurpationswille des Kanzlers kommen. Solange der seinem Monarchen überlegene Kanzler dennoch im Auftrage des Monarchen handelt, mag er zwar der eigentliche Urheber der Führungsakte des Monarchen sein; dennoch bleibt, soziologisch gesehen, der Monarch echter Führer — solange er nicht als willenloser Schattenkönig blind die Verfügungen seines Kanzlers unterzeichnet.

Wir haben zwei ausgezeichnete Gegenbeispiele in der Geschichte: die Hausmaier der letzten Merowinger waren nicht nur ihren Monarchen geistig weit überlegen, sondern sie haben diese Überlegenheit planmäßig ausgenutzt, um ihre einflußreiche Stellung durch Machtmittel zu unterbauen und sie haben im gegebenen Augenblick den Umbruch vollzogen, der so sorgsam vorbereitet war.

Dagegen war Bismarck zwar Wilhelm I. zweifellos weit überlegen; aber er hatte nicht den Willen zur Usurpation; er beeinflusste den Monarchen als Ratgeber, hat aber nie aufgehört, sich als dessen Beamter zu fühlen; die formale soziologische Struktur blieb daher durch seine geistige Überlegenheit unverändert, so bedeutsam sie historisch war.

Die Gefahr der Usurpation ist natürlich mit solcher Überlegenheit des höchsten Beamten tatsächlich gegeben, so daß also der Kaiser Tiberius an sich durchaus recht hatte, wenn er nach Tacitus „ex optimis periculum sibi, ex pessimis dedecus publicum metuebat“ — „durch die Tüchtigen sich selber mit Gefahr, durch die Unfähigen das Gemeinwesen mit Schmach bedroht“ sah. Dem Beamtentum liegt an sich der Gedanke zugrunde, daß es der ausführende Apparat eines einheitlich leitenden Willens und Verstandes sein soll; dem entspricht die bekannte Meinung, der Beamte müsse mittelmäßig und dürfe nicht genial sein.

In dem Maß, in dem sich die Verhältnisse eines Staates verwickeln und sich dem Überblick des einzelnen Monarchen entziehen, müssen die Anforderungen an die selbständige Funktion der Beamtenschaft steigen und damit die Gefahr einer Verdrängung der Monokratie durch eine Bureaucratie.

Die Usurpation der Führung durch den höchsten ratgebenden Beamten bedeutet im allgemeinen nur einen Führerwechsel; an die Stelle einer angestammten Dynastie tritt eine andere (Merowinger—Karolinger) zunächst in der Form der Diktatur („Palastrevolution). Ganz anders aber in dem nun berührten Fall einer zunehmenden Verwickelung der Verhältnisse des zu führenden Staatswesens. Hier liegt die Gefahr des Umbruches in ganz anderem Sinne vor: es droht die Eroberung der Herrschaft durch das sachverständige Beamtentum im ganzen und somit nicht ein Führerwechsel, sondern eine grundsätzliche Änderung des Herrschaftssystems. Die persönliche Schwäche und Unbegabtheit eines Monarchen ist dann nur äußerer Anlaß zum Vollzug einer lang vorbereiteten Veränderung: aus dem echten Absolutismus wird der absolutistisch maskierte Bureaokratismus, der Beamtenstaat.

Der Beamtenstaat gleicht weithin dem sogenannten Lehensstaat. Das Beamtentum in seiner Ganzheit tritt als geschlossener Stand auf (tatsächlich hat das Beamtentum z. B. in Preußen eine gewisse ständische Prägung beibehalten in einer Zeit, die nicht einmal den Adel mehr als Stand kannte) und beherrscht die übrige Bevölkerung. Dem Monarchen ist im Beamtenstaat die Macht durch das Beamtentum abgenommen; er ist noch repräsentierender Führer des Staatsvolkes und ist, wie der Wahlkaiser der Lehensepoche, die repräsentative Spitze einer den herrschenden Stand (hier: Beamtenstand) gliedernden Pyramide. Dabei braucht sich äußerlich und sichtbar an der Verfassung kaum etwas zu ändern.

Es ist ganz klar, daß diese Entwicklung nur auf dem Boden des Absolutismus denkbar ist. In einer konstitutionellen Monarchie schon, noch mehr in einem parlamentarisch verfaßten Staat fehlt jener Angelpunkt, an dem allein der Umschwung zur Bureaukratie einsetzen kann: die alleinige überlegene Sachverständigkeit eines durchorganisierten Beamtenapparates. Das echte Parlament ist ein sicherer Schutz gegen die Bureaukratie. Der parlamentarischen Demokratie droht die Gefahr von einer anderen Seite: von den Führercliquen der Parteien (vgl. S. 54).

Wenn sich in jungen Republiken Fälle ereignen, in denen sachverständige Beamte vom Geiste des „alten Regime“ die Anordnungen republikanischer Minister administrativ abzu-

biegen versuchen — und zum guten Teil vielleicht mit Erfolg — so ist das kein Gegenbeweis. Diese sogenannte „Geheimratssabotage“ ist zum einen Teil Nachhall einer bürokratischen Vergangenheit, zum anderen Teil aber eine Folge politischer Gegensätzlichkeit zwischen Minister und ausführendem Organ, die sich in politisch erregter Zeit naturgemäß stark bemerkbar macht¹⁾. Das Verhältnis aber könnte genau so gut anders sein: es könnte solche Obstruktion von ganz unbürokratischen Elementen ausgehen.

Voraussetzung für das Aufkommen eines Bürokratismus ist natürlich eine ausgeprägt ständische Geschlossenheit der Beamtenschaft; darum war z. B. Preußen weit mehr bürokratisiert als der deutsche Süden, wo das Beamtentum dem Land- und Hofadel nicht so sehr versippt war und sich auch die obersten Spitzen der Beamtenschaft immer wieder aus dem bauerlichen und gewerblichen Mittelstand ergänzten.

GEFOLGSCHAFTSBUND UND SEKTE

Das Wort „Gefolgschaft“ hat einen doppelten Sinn: es bedeutet im engeren Sinn eine geschichtlich bestimmte Art geselliger Gruppenbildung, zugleich aber im weiteren Sinne eine dieser Gruppenart charakteristische Form der Führernachfolge. Das Wesentliche an der Gefolgschaftsgruppe ist, daß eine Persönlichkeit in ihrem gesamten So-Sein zum Kern der Gruppe wird. Wie etwa ein Zweckverband den Zweck zum Inhalte hat, so ist bei der Gefolgschaft die Persönlichkeit eines Menschen der Gehalt, der für die Gruppe selbst bestimmend wird. Um die Persönlichkeit des Meisters scharen sich Menschen; die Glieder der Schar sind durch die magische Persönlichkeit bezaubert; die Bezauberung bedingt eine schlechthin durchgreifende Wesensprägung. Die magische Persönlichkeit ist also in ihrem So-Sein Gehalt der Gruppe. Zugleich ist sie Trägerin des Führeramtes. Wir haben also hier den Fall, daß die Gruppe um den Führer entsteht, indem ihm die Anhänger zuströmen und die höchste Norm ihres Seins von ihm empfangen.

¹⁾ Ein bedenkliches Mittel dagegen ist das amerikanische System eines durchgreifenden Wechsels in der ganzen Beamtenschaft mit dem Augenblick des Regierungswechsels.

In solchem Falle sind alle jene Verwicklungen und Konflikte zwischen Persönlichkeit und Amt aufgehoben, die wir (auf S. 23 ff.) dargestellt haben. Die Persönlichkeit und das Amt können daher nicht Pole eines seelischen Konfliktes im Führer werden; und ebensowenig die Mitgliedspersönlichkeiten und die Führung; denn die magische Persönlichkeit des Meisters selbst in ihrer Ganzheit ist als Idol Gehalt und wesentliche Norm des Gruppenwillens.

Die reine Gefolgschaft als Dauerform ist bodenständig in einer Epoche des ungegliederten sozialen Lebens. Hätten wir sie geschichtlich einzuordnen, so würden wir sie auf die Epoche der urgenossenschaftlichen Formen folgen lassen. Der Gefolgschaftstyp hat ja auch nachmals die Verfassung der Lehensgesellschaft tief beeinflußt.

Die germanischen Jünglinge adligen Geblüts verschreiben sich im Alter der Waffenfähigkeit einem bewunderten Kämpen und Jäger, der ihr Lehrmeister und Idol wird; sie lösen sich damit aus allen anderen Banden, auch aus denen der Familie. Die germanische Gefolgschaft ist eine Lebensgemeinschaft.

In dieser reinen Form ist die Gefolgschaft notwendig ausschließlicher Bund; es ist nicht denkbar, daß der Gefolgsmann außerdem einer anderen Gruppe zugehört. Wie die magische oder heroische Persönlichkeit in ihrer Ganzheit Gehalt der Gruppe ist, so ist ihrer Zaubermacht jeder Gefolgsmann mit Haut und Haaren verschrieben.

Ist gleich in einer Epoche vielverästelten sozialen und geistigen Lebens Gefolgschaft in diesem Sinne kaum noch denkbar, so darf doch nicht unterschätzt werden, welche bedeutende Rolle das Gefolgschaftsprinzip noch heute in einem doppelten Sinne spielt:

1. Einmal enthalten viele soziale Bindungen neben anderen Elementen ein gefolgschaftliches;

2. Zum andern ist ein gefolgschaftliches Stadium von vorübergehender Dauer in der Geschichte zahlreicher wertgerichteter und Gesinnungsgruppen nachweisbar.

Für den Fall 1 haben wir mehrere Beispiele im Vorübergehen erwähnt.

Der Fall 2 wird am besten illustriert durch eine knappe Erörterung über Religion, Sekte und Kirche.

Für die Gefolgschaft gilt nur mit Einschränkung der allgemeine Satz: „Die Gruppe ist in ihrem Sein von den ein-

zeln Gliedern nicht abhängig.“ Es ist ganz klar, daß die Gefolgschaftsgruppe durch den Tod des Gefolgherrn aufgelöst oder grundstürzend verändert werden muß. Dennoch behält der allgemeine Satz seine grundsätzliche Richtigkeit; die Ausnahme ist nur eine scheinbare. Die Wandlung ist nämlich nicht darauf zurückzuführen, daß der Gefolgherr als Führer und Mitglied seiner Schar entrissen wird; sie ist vielmehr dadurch bedingt, daß die lebende und wirkende Persönlichkeit des Gefolgherrn Sinn und Inhalt der Gruppe ist, mit seinem Tod also die Gruppe des Gehaltes entbehrt.

Konsequenterweise wurde daher ursprünglich das Gefolgschaftsverhältnis durch „Mannfall“ und „Herrenfall“ gelöst. Beim Mannfall konnte ein neuer Mann an die Stelle des alten treten, beim Herrenfall aber wurde die gesamte Gefolgschaftsgruppe gelöst. Magie und Treue sind nicht erblich. Erst von dem Zeitpunkt wurde das anders, wo das persönliche Gefolgschaftsverhältnis durch seine Verquickung mit dem Benefizialwesen ökonomisch gebunden wurde: Treue und wirtschaftliche Abhängigkeit einerseits, Magie der Persönlichkeit und wirtschaftliche Macht andererseits gingen eine feste Verquickung ein. Von dem Augenblick an wandelte sich das Gefolgschaftsverhältnis mehr und mehr zum Lehensverhältnis um, bis es schließlich seinen Schwerpunkt in ökonomischer Bindung fand. Von da an war die Verlegung des Lehensprinzips aus dem persönlichen ins gegenständliche und damit logisch die Erblichkeit des Verhältnisses eine vorgezeichnete Entwicklung.

Die Gefolgschaft bedarf der lebendigen, wirkenden magischen Persönlichkeit; dieser beraubt, verliert die Gefolgschaft als Gruppe ihren Sinn, weil sie die Möglichkeit eines lebendigen Fortgestaltens dieses Sinngehaltes nicht hat. Wohl kann der tote Gefolgherr vergottet werden; die Form dafür ist der Mythos (Heroenkult); aber in den Mythos eingegangen, hat die Persönlichkeit keine Geschichte und lebendige Entwicklung mehr aus sich selbst. Sie ist tot, als Gegenstand des Mythos eine andere, als sie lebend war; der Charakter der Gruppe also erfährt damit notwendig eine Änderung.

Anders liegt der Fall dort, wo dem magischen Element von vornherein, d. h. schon zu Lebzeiten der magischen Persönlichkeit ein überpersönlich wertgerichtetes Element vermählt ist. Das trifft zu, wenn der Führer seine magische Kraft in einem besondern geistigen Werk bewährte: etwa in einer

religiösen Lehre. Das setzt natürlich eine schon relativ weitgediehene Ausgliederung des sozialen und geistig-seelischen Lebens voraus; so weit nämlich gediehen, daß dem Alltagsleben eine geistig-seelische Sphäre übergelagert ist, aus der heraus das Leben gelebt wird. Einen Führer dieser Art wird man am besten als „Meister“ bezeichnen, seine Schar als die „Jünger“. Der Meister hinterläßt ein Werk, eine Lehre, die nur als Gehalt der Gruppe bleibt und lebendig fortgestaltet werden kann, während die Persönlichkeit des Meisters in den Mythos eingeht. Zu der Ergebenheit der Gefolgsleute an die Person des Gefolgsherrn, wie sie das Wesen etwa der altdeutschen Gefolgschaft ausmacht, kommt hier noch als besonderes Element die Hingabe an des Meisters Lehre. Die reine Gefolgschaftsgruppe findet ihren Halt und Lebensinhalt nur in der Persönlichkeit des Gefolgsherrn, darum stirbt sie mit ihm und seinen Mannen aus. Die Jüngergruppe wird durch das geistige Element der Lehre, in der die Werke des Meisters bleibenden Niederschlag fanden, über die Grenzen der Zeit hinweggehoben. In dieser Vermengung mit der Hingabe an die geistige Lehre hat die gefolgschaftliche Form der Führung im Bereich der Sekte, religiösen Bewegung und Kirche eine hervorragende Rolle gespielt.

Unter Sekte verstehen wir eine geschlossene Gemeinde von radikalistischem Gepräge. Lassen wir die Frage offen, ob eine Sekte überhaupt auf andere Weise als durch Bildung einer gefolgschaftlichen Jüngergruppe entstehen kann, weil eine Untersuchung darüber uns zu tief in geschichtliche Einzelheiten führen müßte. Das gefolgschaftliche Entstehungsstadium und die Epoche des Sektentums wird ja für das Christentum z. B. allgemein anerkannt.

Der gefolgschaftliche Charakter des Verhältnisses zwischen Christus und seinen ersten Anhängern kann nicht verkannt werden; ebensowenig der sektiererische Charakter dieses Kreises.

Das Verhältnis von Gefolgschaft und Sekte zueinander mag ganz allgemein etwa so gekennzeichnet sein, daß die Gefolgschaft ein allgemeiner Formtypus sei, der unter anderem auch an Sekten auftritt und zwar hier in der besonderen Abwandlung, die wir durch das Verhältnis „Meister und Jünger“ ausdrückten.

An sich läßt sich eine Sekte auch in rein genossenschaftlicher Form denken; das widerspricht nicht der vorhin an-

gedeuteten Annahme, daß Sekten immer gefolgschaftlich entstehen.

Als Meister seiner Schar wirkt Christus bis zu seinem Tod. Von da an ist die Gefolgschaftsgruppe als solche gesprengt, weil die für sie als Lebensinhalt wirksame Persönlichkeit vernichtet ist. Christus geht mit diesem Augenblick in den Mythos ein, er wird zum Heros, zum Gegenstand der Verehrung. Unter denen, die den „toten Meister“ noch lebend gekannt haben, die in eigener lebendiger Erinnerung das Bild seiner Persönlichkeit weiter tragen, kann der Gefolgschaftsbund noch in Pietätsformen weitergelebt werden. Mit ihnen aber stirbt auch dieser letzte Nachhall des reinen Gefolgschaftsbundes endgültig aus.

Von der Persönlichkeit des Meisters bleiben nur Mythos und Legende als Niederschlag. Aber in ihnen lebt die Persönlichkeit so, wie sie als Meister den Jüngern erschien, nur bei diesen selber fort. Soweit es sich um die an die Persönlichkeit des Meisters unmittelbar geknüpften Beziehungen handelt, soweit also der Jüngerkreis ein Gefolgschaftsbund im eigentlichen Sinne war, stirbt er mit den Jüngern aus, die den Meister noch selbst kannten und denen daher der Meister-Mythos mehr als Mythos ist: lebendige Erinnerung. Die Aufnahme des Paulus unter die zwölf Apostel ist daher eine Ausnahme, die nur denkbar ist durch des Paulus Vision.

Wenn aber der Gefolgschaftsbund als solcher beim Tode des Meisters zum Aussterben mit den zeitgenössischen Jüngern verdammt ist, so bleibt doch etwas anderes, das den Gefolgschaftsbund überlebt: in seiner Lehre hat der Meister ein Werk hinterlassen, das objektiven Bestand hat und Inhalt unbegrenzt langlebiger geselliger Bindung werden kann: der religiösen Bewegung und Kirche.

Was kennzeichnet die Sekte?

1. Sie hat zum Inhalt eine Lehre, die grundsätzlich das ganze Dasein des Menschen von einer obersten Wertvorstellung her normiert.

2. Diese Lehre wird in exklusivem Wirken des Sektiererkreises entwickelt und durchgebildet.

Der geheime Charakter der Lehre, die Exklusivität erheblich unterstützend, ist doch nicht unumgängliches Wesensmerkmal. Er tritt gewöhnlich auf unter dem Einfluß äußerer Umstände: vor allem im Falle der Verfolgung.

3. Sie wird unter strengster Verpönung jeden Kompromisses mit den Mächten der Realität von den Sektierern gelebt (Radikalismus), vgl. z. B., wie in Selma Lagerlöfs, für das Wesen der Sekte sehr aufschlußreichem Roman „Jerusalem“ die Hellgumianer zuerst im Heimatdorf sich von ihren nächsten, der Sekte nicht beitretenden Verwandten absondern, und dann sogar Heimat und Eigentum im Stich lassen, um in Jerusalem als exklusive Gemeinde zu leben.

4. Die Sekte ist zwar als solche exklusiv. Sie trägt aber ihrem Wesen nach den Gedanken der Ausbreitung in sich. Es ist nicht ihr Gesetz, ewig exklusiv zu bleiben. Vielmehr entspricht es dem lebengestaltenden Charakter der Idee, die den Gehalt der Sekte bildet, daß diese Idee, ist sie erst zur Lehre ausgebaut, „in die Welt getragen werde“. Aller geistige Gehalt will Geltung schlechthin haben; nur aus der Forderung dieser allgemeinen Geltung und aus dem Streben nach allgemeiner Anerkennung kann er sich selbst rechtfertigen. Das ist auch bei der exklusiven Sekte der Fall. Wenn diese Ausbreitung „über die Menschheit“ nicht sofort in Angriff genommen wird, wenn man ihr ein exklusives Entwicklungsstadium bewußt voransetzt, so geschieht es, um erst die Kräfte zu sammeln und die Lehre in sich zu festigen, ehe man sie verbreitet. Insofern können wir sagen, es liege von Anfang an im Wesen und inneren Gesetz der Sekte, daß sie einmal — nicht mehr Sekte sein werde, d. h. das Prinzip des Sichabschließens aufgebe.

Und hier ist ein Punkt, in dem die Sekte im Zusammenhang mit dem Führungsproblem besondere Bedeutung gewinnt. Die Sekte ist in ihrem ersten Stadium wenigstens gar nichts anderes als: ein Bund von Menschen, die sich darauf vorbereiten, in dem späteren Ausbreitungsstadium der Lehre Führer der bekehrten Scharen zu werden. Unter dieser Perspektive können wir sagen: die Sekte wandelt sich mit dem Übergang zum Ausbreitungsstadium in ein Führertum. Das ist geradezu der Sinn der Sekte. Die Ausbreitung selber geschieht in der Form, daß die Missionare (Apostel) der Sekte (sie sind Träger einer „Mission“) in der weiten Welt als Prediger auftreten. Um Mißverständnisse auszuschließen, sei bemerkt, daß das exklusive Sektenstadium und das Ausbreitungsstadium der „Bewegung“ zeitlich nicht streng voneinander geschieden sein müssen, sondern manchmal ein Stück weit nebeneinanderlaufen.

Greifen wir nun auf das Christentum zurück als auf ein Beispiel, bei dem das Sektenstadium in gefolgschaftlicher Form einsetzt; die Lehre ist das Werk eines Meisters. Er übermittelt sie denen, die er um sich gesammelt hat. Darüber vergeht sein Leben. Solange er lebt, wächst die Lehre; solange er lebt und lehrt, kann niemand sagen, sie sei abgeschlossen; noch ist der Meister da, der sein Werk in Händen hält und ihm neue Züge hinzufügen, an ihm modeln kann. (In den Grundzügen freilich pflegt der Meister die Lehre vor Beginn der Lehrtätigkeit in einsamer Zurückgezogenheit zu schaffen.)

An der Geschichte des Lebens Christi läßt sich schon deutlich sehen, wie die Gefolgschaftsbildung mit einer gewissen Ausbreitung parallel lief. Ein Teil derer, die das Wort des Meisters gläubig aufnehmen, schließt sich ihm an und folgt ihm nun dauernd auf seinen Wanderungen; der Radikalismus verleugnet sich nicht und bildet zugleich die exklusive Mauer; wer nachfolgen will, muß die Seinen verlassen und das Seine. Er muß sich von der Welt scheiden.

Der größte Teil der Anhänger ist nicht in diesem strengen Sinn gewonnen. Sie gehören zur Gefolgschaft, sofern sie den Meister verehren und seine Lehre aufnehmen; für die „Sekte“ im engeren Sinn kommen sie nicht in Betracht. Sie gehen einen weniger radikalen, mehr weltlichen „Heilsweg“. Sie bilden etwas „der Gemeinde“ des späteren Ausdehnungssystems ganz ähnliches.

Mit dem Tode des Meisters ist seine Lehre abgeschlossen. Er hinterläßt sie als Vermächtnis. Von da an scheiden sich die Wege der persönlichen Gefolgschaft und der Lehre. Für den unmittelbaren, engeren Anhängerkreis des Meisters sind seine Lehre und Persönlichkeit nicht zu trennen. Die direkten Nachfolger sehen es als ihre Aufgabe an, der Nachwelt die Lehre in reiner Form zu übermitteln. Zugleich setzt nun mit allem Nachdruck die Ausbreitung ein. Dabei bleibt zunächst der radikalistische Charakter der Lehre erhalten. So bilden sich örtliche Gemeinden, die anfangs noch sektenhaft leben, deren Exklusivität vielleicht sogar durch Verfolgungen und soziale Ächtung bis zur Geheimbündelei betont werden mag. In dem Maße aber, wie die Lehre wirklich an Bodenbreite gewinnt und zu einer geduldeten, später anerkannten Größe wird, in eben dem Maße verliert zwar nicht die reine

Lehre selbst, wohl aber die Lebensführung der Anhänger den streng radikalistischen Charakter.

Nur im engsten Kreise, nur immer von wenigen Ausgewählten, kann die Lehre so kompromißlos gelebt werden, daß man sagen darf: Lehre und Leben seien eins. Wo die Lehre breitere Schichten zu erfassen beginnt, tritt eine Änderung ein, die in zwei Schichtungen vor sich geht:

I. Während die Lehre des Meisters im engen Kreis der gefolgschaftlich geschlossenen Sekte lebendig wachsen und gepflegt werden konnte, bedarf es einer mehr oder minder starren dogmatischen Prägung, um sie zu verbreiten; und zwar muß diese Dogmatisierung in dem Maße allmählich zunehmen, wie die Ausbreitung selbst. Der Dogmatisierungsvorgang beginnt schon mit der endgültigen Niederlegung der Meisterlehre durch die „Evangelisten“ oder wie sonst im Einzelfall die Gesandten des Meisters sich nennen.

Dieser Prozeß schreitet dann erheblich fort, sobald die Bildung von „Gemeinden“ so weit gediehen ist, daß die unmittelbaren Gefolgsleute des Meisters nicht mehr selbst und ausschließlich die Pflege der Lehre in allen Gemeinden überschauen können. Sobald Mittelsmänner eingeschoben werden müssen, sobald die Pflege der Lehre nicht mehr ausschließlich in einem geschlossenen Lebenskreis sich vollziehen kann, wird die dogmatische Festlegung zum praktisch unabweisbaren Bedürfnis.

Sehr oft setzt zugleich eine Scheidung von „esoterischer“ und „exoterischer“ Lehre (Lehre für die Eingeweihten und Lehre für die Laien) ein, sofern die eigentliche Lehre des Meisters, um sie dem Verständnis der Laien näher zu bringen, in mythisch-symbolisches Gewand gehüllt wird. Das kann sogar ein Weg sein, um wenigstens im engeren Kreis der Ausgewählten die Meisterlehre als Geheimwissen lebendig zu halten und vor dogmatischer Erstarrung zu schützen.

II. Die Anhänger der auserwählten Sekte können sich wirklich „von der Welt scheiden“ und die Lehre kompromißlos ins Leben umsetzen, weil für sie die Lehre alleiniger Lebensgehalt ist. Die Verbreitung der Lehre beginnt mit Bildung von „Gemeinden“; damit tritt die Lehre in das soziale Stadium der „Bewegung“, das sich durch den bündischen Charakter seiner Formen kennzeichnet. Hier schon setzt der Zusammenstoß mit den Realitäten ein; die Realität muß

der Lehre, aber auch die Lehre den Realitäten angepaßt werden. Lehre und Leben sind nicht mehr in so festem Einklang, sobald der Anhänger seinen sonstigen Lebenskreisen verhaftet bleibt. Von da an scheidet sich die reine Lehre von der aus ihr abgeleiteten praktischen Moral — eine Zweiheit, die der Meisterlehre und der exklusiven Sekte fremd war.

Der sektiererische Radikalismus muß einer vermittelnden praktischen Moral weichen, sobald die Ausschließlichkeit des Sektenstadiums beim Übergang ins Stadium der Bewegung aufgegeben wird. So hat in der Geschichte des Christentums seit Paulus der Ausgleich zwischen christlicher Lehre und wirtschaftlicher Lebenspraxis niemals aufgehört, ein Problem zu sein.

Oben sagten wir, die um den Meister als Mittelpunkt gescharte Gefolgschaftsgruppe sei im Prinzip gelöst mit dem Tode des Meisters. Nun stellen wir fest: sobald mit dem Tode des Meisters die Lehre als solche abgeschlossen ist, ändert sich auch unterm Gesichtspunkt der Lehre der Charakter der Gruppe. Es tritt nun eine eigenartige Spaltung ein.

1. Von den unmittelbaren Gefolgsleuten des Meisters wird der Gefolgschaftsbund in Formen der Pietät fortgelebt. Die Persönlichkeit des Meisters bleibt im engen Kreis seiner Getreuen lebendig und wirksam.

2. Im übrigen aber, für die weitere Öffentlichkeit, wandelt sich die lebendige Persönlichkeit zum Gegenstand des Mythos.

Gruppebildend kann die mythische Persönlichkeit nicht mehr wirken. Mythos kann in vorhandener Gruppe fortleben, niemals Gruppe zeugen. Der Heros — der ja mythische Gestalt ist — ist ein Kern, an dem Gruppe sich bildet; er ist mythische Gestalt, in welcher der eigentliche Gehalt der Gruppe verkörpert gedacht wird. Er wächst aus der Gruppe — zeugt sie nicht.

3. Die Lehre geht einen anderen Entwicklungsgang. Auch sie versteinert — wie die Persönlichkeit des Meisters. Gleichzeitig aber wird sie durch die Verbreitung dem Leben verhaftet, über dem sie als Norm schwebt, und dessen Wandlungen die Anwendung der Lehre auf allen Schritten folgen muß.

„Mein Reich ist nicht von dieser Welt.“ Aber die Lehre ist für diese Welt! Und es ist eine andere Welt, ein anderes

Leben, dem die reine christliche Lehre im ersten Jahrhundert, ein anderes, dem sie im 20. Jahrhundert die Norm gibt.

Im bündischen Stadium der Bewegung noch ist die reine Lehre als solche die radikale Richtschnur. Mit dem Aussterben der unmittelbaren Gefolgsleute des Meisters, die aus dem Geiste seiner in ihnen noch lebendigen Persönlichkeit heraus dem Gläubigen den Weg zu weisen wußten, tritt notwendig die endgültige Dogmatisierung der Lehre selber in ihre Rechte und zugleich die Verkirchlichung der Bewegung.

Verkirchlichung bedeutet nicht nur den Übergang zu einer festen Organisation — die ja notwendig wird, sobald die Bewegung, groß und gewachsen, nur noch durch Gliederung überschaubar wird. Verkirchlichung bedeutet auch, daß neben der eigentlichen reinen Lehre eine angewandte Lehre, ein auf das „praktische Leben“ in seinen derzeitigen Formen zugeschnittener Moralkodex entwickelt und gelehrt wird. Nur dadurch kann die Einheit des Glaubens und der Haltung gesichert werden, daß die Anwendung der reinen Lehre auf die Realitäten des Lebens in ihrer jeweiligen Gestalt wenigstens in den Grundzügen autoritativ für alle Gläubigen vorgenommen wird, nicht von jedem einzelnen für sich „aus dem Geist der ursprünglichen Lehre“. Das letzte würde die geistigen Kräfte und das Verantwortungsvermögen des einzelnen übersteigen (Dostojewskijs „Großinquisitor“).

Es liegt die Gefahr nahe, daß über diesen Morallehren die ursprüngliche Lehre selber zurücktritt, woraus sich dann Bewegungen wie in der Geschichte des Christentums die lutherische Reformation — und manche vorher erklären; Bewegungen übrigens, die ihrerseits genau das gleiche Schicksal wieder durchmachen, wie der schlechthin unlutherische Dogmatismus des späteren Luthertums zeigt.

Das kirchliche Stadium charakterisiert sich dadurch, daß die ursprüngliche Lehre von einer Hierarchie verwaltet wird, das will sagen, ein hierarchisches Priestertum schöpft und verantwortet die jeweilige Anpassung der Lehre an das Leben: die Morallehre. Insofern liegt eine dauernde Entwicklung der Lehre vor. Die Lehre selbst, das „Evangelium“, ist abgeschlossen; aber die aus ihr abgeleitete prak-

tische Morallehre, für den Gläubigen das Wesentliche, wandelt sich.

Dostojewskis Großinquisitor sagt zum wiederkehrenden Christus: „Warum störst du uns, du darfst nicht wiederkommen!“

Wahrhaftig, die Wiederkehr des Meisters bedeutet die Vernichtung dessen, was aus seiner Lehre geworden ist. Er kann seiner Lehre nichts mehr hinzufügen, nachdem einmal eine praktische Moral auf sie aufgebaut ist. Das Evangelium muß abgeschlossen bleiben als unverrückbare Unterlage, nachdem es einmal der Nachwelt übergeben ist. Auf dem abgeschlossenen Evangelium als Grundstein ruht die ganze Geschichte der Kirche und ruht die Geltung der Morallehre.

Die Wiederkehr des Meisters bedeutet den Anbruch eines neuen magischen Stadiums. Lebendige Magie stört das gewordene Werk. Die Geltung der autoritativen Morallehre erzittert vor der magischen Kraft des Meisters. Noch mehr, jedes Wort, das der Meister seiner Lehre hinzufügt, kann die Geschichte der Anpassung der Lehre an das Leben Lügen strafen. Und neuer Radikalismus bedroht die Geltung mühsam erkämpfter Kompromißmoral.

Als mythische Gestalt ist der Meister ein Hort und Bollwerk des Glaubens. Die magische Kraft seines Namens ist gern gebrauchtes Werkzeug der kirchlichen Autorität. Der um den Meister gesponnene Mythos wird geradezu zu einer Fassade gegenüber dem Laien. Die soziale Vernunft hält es mit dem Großinquisitor und atmet erleichtert auf, daß Christus still von dannen geht. Wohl gemerkt: die soziale Vernunft, sofern sie das Auge auf das Werk des Meisters in seiner geschichtlich gewordenen Gestalt richtet und deren Erhaltung will.

Die reine radikale Lehre ist ungeschichtlich, sie fordert ewige Geltung. Die Kirche darf nicht von sich sagen, sie sei nicht von dieser Welt. Sie verbindet diese Welt mit der anderen. Sie und ihre Lehre sind historisch. Die Wiederkehr des Meisters ist ein historischer Widersinn.

Aber es ist nicht viel anders, wenn ein Heiliger auftritt. Er ist eine Art religiöses Genie.

Der Heilige bedarf nicht der kompromißblerischen Morallehre der Kirche. Er lebt unmittelbar aus dem reinen Geist des Meisters und streicht für seine Person die Kirchen-

geschichte und die kirchliche Moral aus. Es gibt keinen Papst und keine Kirche für ihn. Gott — und Er. Shaw läßt das den klugen Cauchon an der Jeanne d'Arc scharf treffend sehen (Gespräch zwischen Warwick und Cauchon).

Auch der lebende Heilige ist eine Gefahr für die historische Kirche. Auch er ist magische Persönlichkeit. Und man kann nie wissen, ob er nicht aus der reinen Lehre schöpfend mit der kirchlichen Ausdeutung dieser Lehre in Konflikt kommt. In diesem Augenblick ist er ein Ketzer. Auch das hat Shaw trefflich gezeichnet: wie schmal der Grat ist, der Heiligen und Ketzer scheidet. Zu Lebzeiten des „Heiligen“ weiß man nie, ob er sich nicht noch zum Ketzer wandelt.

Der tote Heilige ist der kirchlichen Autorität nicht gefährlich; im Gegenteil, die Kirche kann sich seiner als mythischer Gestalt bemächtigen und sie den von ihr verwalteten mythischen Schätzen als wertvolles Juwel einfügen. Nur als Tote, als mythische Gestalt ist Johanna eine Heilige; aus dem Grabe aufstehend, steht sie zwingend von neuem im Verdacht der Ketzerei. (Epilog zu Shaws „Heilige Johanna“.)

*

Mythos und Evangelium — also das, was von des Meisters Persönlichkeit und Werk der Nachwelt bleibt — haben beide die Eigenschaft der abgeschlossenen Unveränderlichkeit.

Die Lebenslehre aber, die auf dem Evangelium ruht, ist zeitlich (mit der geschichtlichen Wandlung des Lebens) und die Auslegung des Evangeliums ist subjektiv (nach dem auslegenden Subjekt) wandelbar.

Im Sinne dieser Veränderlichkeit tritt z. B. das Christentum im Laufe der Jahrhunderte nacheinander und gleichzeitig in getrennten Kirchen nebeneinander in vielfachen Färbungen auf. Sie sind geschieden durch das System, das aus dem Evangelium entwickelt ist. Sie haben gemein: das Evangelium als unveränderte Grundlage und: den Meistermythos.

„Christenheit“ ist ein Sammelname, nicht der Name einer Gruppe.

Hier erledigt sich die Frage nach dem Führercharakter Christi: es gibt kein Christentum und keine Christenheit, die von Christus geführt wird.

Christus war gefolgherrlicher Führer und Meister der von ihm gesammelten Gemeinde. Mit seinem Tod hat er aufgehört, sozialer Führer zu sein. Er wurde zum vergotteten Symbol seiner Lehre.

Seither ist Christus als mythische Persönlichkeit zu einem Bewußtseins- und Erlebnisinhalt geworden. Die Menschen, denen er (in vielfach verschiedener Färbung) religiös-wertiger Vorstellungsinhalt ist, haben als Gesamtheit keinen Führer und brauchen keinen — weil sie keine soziale Einheit von geschlossenem Gruppencharakter bilden.

Innerhalb dieser Gesamtheit aber sind echte Gruppen feststellbar, die Kirchen und Glaubensbünde. Sie haben Führer: Päpste, Superintendenten und bischöfliche Landesherren oder (die kleinen Glaubensbünde) ihre besonderen irgendwie benannten Führer.

Vom Meister und Gefolgherrn blieben Werk und Mythos als gegenständliche Gehalte mannigfach wandelbaren religiösen Werterlebnisses.

Ich wollte nicht abstrakt schematisieren, um dem Vorwurf der unzulässigen Vereinfachung zu entgehen, wollte aber ungebührliche Längen in der Ausspinnung und Auswertung von Tatsachenmaterial vermeiden; darum wurde ein Beispiel gewählt — das seiner Geschichte nach allgemein bekannte Christentum. Der allgemeine Inhalt der Erörterungen gilt (unter entsprechender Anpassung an die geschichtlichen Einheiten) grundsätzlich für alle verwandten Erscheinungen. Und nicht nur für die religiösen Sekten, Bewegungen und Kirchen, sondern ebenso für die sozialen oder politischen Sekten, Bewegungen und Parteien.

UNSERE FÜHRER UND WIR

Der Angelpunkt unseres bisherigen Nachdenkens war der Satz: die Führung gilt in erster Linie der Gruppe selbst als ganzer, nicht den Mitgliedern der Gruppe als einer Vielheit einzelner Menschen. Die Führung erstreckt sich daher auch nur auf die in der Gruppe vergesellschafteten Angelegenheiten.

Wie wir am Menschen seine Eigenschaft als Gruppenglied und seine Eigenschaft als eigenständige Persönlichkeit unterschieden haben, so haben wir auch eine doppelte Bedeutung der Gegenüberstellung von Führer und Schar zu unterscheiden.

1. Einmal handelt es sich um das Spannungsverhältnis zwischen dem Führer und der Gruppe als Ganzer (Samtschaft).
2. Zum andern aber um die Spannung zwischen dem Führer und den Persönlichkeiten der übrigen Mitglieder.

Der ungeschulte Beobachter gesellschaftlichen Lebens sieht die Gruppen einfach als Vielheiten von Einzelmenschen an und kann darum die beiden Spannungsverhältnisse nicht voneinander unterscheiden, sondern sieht jede Spannung oder Gegensätzlichkeit unter dem hier an zweiter Stelle genannten Gesichtspunkt. Nur die äußerlich wahrnehmbaren Tatsachen erkennend, ihrer psychischen Hintergründe aber nicht achtend, sieht er nur das mehr oder minder gegnerische Gegenüber von vielen Menschen auf der einen und einem oder wenigen auf der anderen Seite, ohne nach dem tieferen Sinn dieses Gegenüber zu fragen. Um dann die Verzerrung des Bildes vollständig zu machen, kommt noch hinzu, daß einträchtiges Miteinander als allein gesellschaftlich fördernd, jedes Gegeneinander jedoch als gesellschaftszerstörend erachtet wird — ungefähr die verkehrteste Vorstellung, die man sich vom geselligen Leben machen kann.

Alles kulturelle Leben beruht auf der befruchtenden Wirkung von Spannungen, die ununterbrochen zwischen Gruppen auf der einen und Persönlichkeiten auf der anderen Seite vor sich gehen und als Widerstreit der Motive in jedem Menschen Niederschlag und Spiegelung finden.

Je weiter wir freilich in der gesellschaftlichen Entwicklung der Menschheit zurückgehen, desto weniger stark entfaltet ist diese Spannung; damit stimmt denn auch das viel langsamere Zeitmaß der kulturellen Entwicklung in früheren Epochen der Menschheitsgeschichte überein. Einen Höhepunkt, vielleicht ein Übermaß der Entfaltung fand diese Spannung in der antiken und in der modern-abendländischen Welt.

★

Betrachten wir also jetzt das Verhältnis des Führers zu seiner Schar auf seine Bedeutung für das Leben der Gruppe.

1. Der Führer vertritt und verkörpert die Gruppe als Ganzes. Das ist seine Sonderstellung gegenüber den anderen Mitgliedern. Darin liegt aber zugleich eine gewisse Spannung zwischen der Führerpersönlichkeit und den Persönlichkeiten der anderen Mitglieder begründet, eine Spannung, die im Wesen der Sache selber liegt und daher „natürlich“ genannt werden darf.

In jedem Menschen, der einer Gruppe zugehört, sind ja dauernd Spannungen wirksam. Die Pole dieser Spannung sind auf der einen Seite die Verbundenheit mit den Genossen (Samtschaft) und auf der anderen die eigene Persönlichkeit, so wie sie, als eigenwillige Individualität und mit ihren sonstigen Gruppenbindungen eben ist. Diese Spannung empfinden wir an sich als unausweichlichen Konflikt unserer sozialen und individuellen Lebensinteressen. Als Persönlichkeit weiß ich mich verkörpert in meinem leib-seelischen *Ich*, das somit den einen Spannungspol darstellt. Die Samtschaft aber, der ich zugehöre, wird vertreten durch ihren Führer, der so als Gegenpart dieser Spannung erscheint.

Aber es ist weit davon entfernt, daß unter diesem Gesichtspunkt Mensch und Mensch einander gegnerisch gegenüberstünden. Ein ganz einfacher Gedankengang legt das klar.

Der Führer führt und vertritt die Samtschaft. Ihr gehört auch er selber zu. In gewissem Sinne „führt“ er also sogar sich selbst. — Auch im führenden Menschen besteht jene Spannung der persönlichen und kollektiven Motive und Regungen — wie bei jedem anderen Mitglied. Wie aber die Stellung des Führers eine besondere ist, so hat auch diese Spannung bei ihm eine ganz besondere Färbung. An früherer Stelle haben wir sie zu kennzeichnen versucht und darauf hingewiesen, daß der Konflikt der Motive beim Führer besonders tragisch zu werden vermöge (S. 26).

Insofern also ist die Spannung zwischen dem Führer und den Mitgliedern der Gruppe nichts anderes als die nach außen gekehrte Spannung der kollektiven und persönlichen Seinsform des Menschen. Das charakteristische praktische Beispiel wäre etwa der Konflikt, der dort eintritt, wo der Führer seine Schar an ihre Pflichten gegen die gemeinsame Sache erinnert und dabei auf den Trägheitswiderstand der Mitglieder stößt.

Da der Führer stets in besonderem Maße die Ansprüche der Gruppe gegenüber ihren Mitgliedern vertritt, — das ist ja seine sinngemäße Aufgabe — so trägt er mit seiner Person

die Kosten des Motivkampfes, der sich in jedem Mitglied abspielt. Das Mitglied liebt es, für das Unbehagen, das ihm aus der Hintansetzung der eigenen Persönlichkeit zugunsten des Ganzen entsteht, den Führer als den schuldigen Antreiber verantwortlich zu machen.

Im bisherigen handelte es sich um den Führer in seiner Eigenschaft als solcher und um die Mitglieder der Gruppe als Persönlichkeiten. Diese Spannung würde also dem Verhältnis des Menschen zur Gruppe oder dem Verhältnis des *Wir* und des *Ich-für-mich* im Menschen entsprechen.

Eine Spannung anderer Art ist es wieder, wenn wir uns die Persönlichkeit des Führers den Persönlichkeiten der Mitglieder gegenübergestellt denken. Diese Spannung entspräche dem Typus der durch das *Wir* bedingten persönlichen Beziehungen von Gruppengliedern untereinander. Welche Bedeutung diese Spannung namentlich im modernen sozialen Leben demokratischen Stiles hat, wurde oben (S. 27; 47 ff.) am Beispiel der fürdenkenden Führung und des Kollegiums gezeigt.

Dieser Gegensatz ist einer bestimmten Form grupplischen Lebens, eben der Lebensform modern-demokratischen Stiles, wesensgemäß und entspricht einer ihr notwendigen Lebensfunktion.

2. Etwas ganz anderes ist es, wenn der Führer als Persönlichkeit in einen Gegensatz ganz bestimmter Art zur Gruppe als solcher kommt. Damit kommen wir zu jenem Verhältnis, das man als Vergewaltigung der Gruppe durch den Führer bezeichnet.

In dem Gegenüber der persönlichen und grupplischen Motive, das im führenden Menschen ebenso wie in jedem anderen Mitglied dauernd besteht und wirksam ist, können die persönlichen Motive das entscheidende Übergewicht bekommen, so sehr, daß die grupplische Verbindung vielleicht nur noch als ein Werkzeug zur Durchsetzung persönlicher Ziele und Strebungen oder als Plattform persönlicher Machtentfaltung erscheint. Sei es nun, daß ein ehrgeiziger Streber die Führerstellung von vornherein nur angestrebt hat, um sich eine solche Plattform zu schaffen, daß er vorher den Genossen um den Bart gegangen ist und sich dann nach Eroberung der Führerstellung als der entpuppt, der er ist; sei es auch, daß die Autoritäts-Stellung ihm den Kopf verdreht und einen Machtkoller hervorgerufen hat. Immer steht ja der

Führer mehr oder minder auf einsamer Höhe, mit schwerer Verantwortung beladen. Und nicht jeder verträgt die eisige Höhenluft. Dem einen verursacht sie ein Gefühl der Schwäche und macht ihn schwindlig — des anderen Selbstgefühl hebt sie bis zum Größenwahn.

Eine solche Unterordnung des kollektiven unter das persönliche bedeutet praktisch das Herausfallen des Menschen aus dem Rahmen der Wesensverbundenheit. Bei jedem beliebigen Mitglied hätte das nur die Bedeutung, daß die Gruppe in ihm einen ungefügigen Genossen oder bloßen Mitläufer hätte, der sich entweder wieder fügt oder allmählich als Fremdkörper ausgeschieden wird.

Beim Führer, der ja mit der ganzen Autorität der Gruppe bekleidet ist, liegen größere Gefahren vor: kraft seiner Sonderstellung kann er außerordentliches Unheil anrichten, besonders dann, wenn er ein geistig überlegener Mensch ist und die Mitgliedschaft als solche der nötigen Umsicht und Aktivität entbehrt. Der Führer vermag dann vielleicht wirklich die Gesamtheit zu vergewaltigen, die Mitgliedschaft ihres kollektiven Selbstbestimmungsrechtes zu berauben oder sie schlaue über ihre Entrechtung hinwegzutäuschen.

Findet die Gruppe nicht die Kraft, sich eines solchen Führers zu entledigen, so ist die Folge wohl meist eine Zersetzung der Gruppe auf die eine oder andere Art.

Am größten ist diese Gefahr nicht einmal beim Einzel-Führer, sondern im Fall der Pluralführung. So vor allem in der modernen parlamentarischen Demokratie. Eine Führerschaft, die aus mehreren oder zahlreichen Menschen besteht, vermag viel leichter als ein einzelner Führer die Gesamtheit der Mitgliedschaft zu entrechten und sie über deren eigene Köpfe hinweg zu regieren.

*

Die Gegenwart erlebt unter dem Eindruck besonders starker Reibungen in unserm sozialen Leben eine sozial-romantische Bewegung, die gegenüber den modernen Formen gesellschaftlichen Lebens mit Vorliebe auf die einfacheren „naturnahen“, konfliktärmeren Lebensformen hinweist. Organisationsfeindschaft und ein gewisser schwärmerischer Gemeinschaftskultus gehören dahin. In gleichem Sinne und aus gleicher Quelle hören wir viel von der Krankhaftigkeit un-

seres Verhältnisses zu den Führern und es werden uns die minder spannung-geladenen Formen der Führung angepriesen. Vor allem die Form der gefolgschaftlichen Führung.

Daß unsere Zeit an einem Übermaß der Spannungen leidet, und daß vielfach der wachsende Abstand — wie zu weite Entfernung der Kolben eines Induktionsapparates — das Überspringen der Funken zu verhindern scheint, das soll nicht in Abrede gestellt werden.

Dagegen müssen wir uns als sehende Menschen mit der Tatsache vertraut machen und abfinden, daß die Formen heutigen geselligen Lebens notwendig andere sind als die des sozialen Lebens früherer Epochen. Soziologisch und sozial-psychologisch gesehen stellt sich die Geschichte des Menschen als eine zunehmend verfeinerte Ausgliederung des geselligen Lebens, als eine Verästelung der gesellschaftlichen Bindungen nach besonderen Strebungen und Interessen dar und zugleich als eine zunehmende Entfaltung der Persönlichkeit von Eigen-geltung einerseits und der geselligen Verbundenheit anderseits im Menschen. Wie im primitivsten sozialen Leben die Gliederung in verschiedene Sinnbereiche des sozialen Seins, so ist im primitivsten Menschen die Entfaltung seines *Wir*-Seins mit anderen und seines *Ich-für-mich* in deutlicher Ab-scheidung von den anderen zu polarer Gespanntheit bereits im Keime angelegt.

Die Entfaltung dieser Keime als krankhafte Entartung an-sehen, heißt nichts anderes als kulturfeindlich denken. Denn nur durch und in diesen Gliederungen und Spannungen konn-ten Kulturwerte — mögen deren einzelne uns von noch so zweifelhaftem Wert erscheinen — überhaupt in so schöpferi-scher Fülle erwachsen.

Gegen den Spannungsreichtum modernen sozialen Lebens die friedvolleren Formen alter Zeit in die Wagschale zu wer-fen, heißt aber auch ungeschichtlich, d. i. wirklichkeitsfeindlich denken. Es gibt kein „Zurück“, sondern nur ein „Hindurch“.

Daß kleine Gruppen von Menschen, die einer Meisterper-sönlichkeit hörig ergeben sind, leichter regierbar sind als die Gruppen unserer nicht sehr autoritätsgläubigen Zeit, versteht sich am Rande. Daß aber der Gefolgschaftstypus, mag er auch heute noch nicht ausgestorben sein und wohl niemals ganz aussterben, doch nicht mehr geeignet ist, den Grundtypus der Führung in unserer Zeit abzugeben, ist ebenso klar.

Wohl sind die Gruppen um so leichter regierbar, und der einzelne Mensch kommt sich umso weniger beherrscht vor, je größer die gesamt-menschliche Ähnlichkeit aller Gruppen-glieder untereinander ist und je größer der in einer Gruppe vergesellschaftete Bereich des gesamten Lebensvollzuges ist — d. h. also, je einfacher und sparsamer gegliedert das gesamte soziale Leben ist. Je feiner die Verästelung des gesellschaftlichen Aufbaus, desto mannigfacher die Möglichkeiten verschiedener Kombination der sozialen Bindungen im einzelnen Menschen, desto größer die Zahl der Gruppen, der jeder einzelne angehört und desto geringer die Bindekraft jeder einzelnen Gruppe, desto selbständiger und eigenwilliger auch die einzelnen Menschen als Persönlichkeiten. Die Betonung der Eigenpersönlichkeit in unserer Lebensauffassung nimmt zu (Individualismus). Große, an Mitgliedern reiche Gruppen, in denen Menschen sehr verschiedener Persönlichkeitsstruktur und Lebensauffassung vereinigt sind, sind schwerer regierbar als die engen, vertrauten Gruppen der Frühzeit.

Das Moment der Aufgeklärtheit kommt noch hinzu und vermehrt die Reibungsmomente. Die Schar eigenständiger, aufgeklärter, selbstverantwortlich denkender Persönlichkeiten duldet weniger leicht, daß ein Führer für sie denkt, als eine Schar mehr nach der Seite des Gemüts hin entwickelter Menschen. Alle Glieder einer Gruppe wirklich aktiv an der grupplichen Willensbildung zu beteiligen, ist aber — wie wir uns deutlich machten — eine recht schwer zu lösende Aufgabe; schwierig nicht nur an sich, sondern besonders erschwert auch dadurch, daß dieselben Menschen, die als aufgeklärte und selbstverantwortliche Persönlichkeiten das Recht auf Selbstbestimmung fordern, doch anderseits meist mehr zur Kritik und Bemängelung neigen, als zu positiver Mitwirkung an der Gestaltung des Gruppengeschicks.

So liegen also die Reibungsquellen wesentlich in der Verfassung des gegenwärtigen Lebens und im Stil zeitgenössischer Lebensanschauung. Die geschworenen Feinde des vielgeschmähten Individualismus haben das ganz richtig erkannt — aber sie schütten das Kind mit dem Bad aus, wenn sie dem Individuum den Krieg erklären und uns in die mollig-dämmrige Wärme frühgenossenschaftlicher Lebensformen oder in die strenge Welt heroenkultischer Herrschaftsverhältnisse zurückverweisen wollen. Die Persönlichkeit bleibt schon höch-

stes Gut der Erdenkinder und sie wird aller sozialen Reaktion zum Trotz nicht zugunsten früherer Formen untergehen.

Die Reibungen, die unser gesellschaftlicher Aufbau heute zeigt, werden nicht durch Rückschritt sondern durch Mauseuerung zu neuer Lebensform überwunden werden. Zu welcher — das können wir nicht wissen.

*

Einstweilen bleibt es unser Teil, Klarheit zu gewinnen über die Quellen der Konflikte, in die wir eingespannt sind und diese Konflikte ehrlich durchzukämpfen.

Es ist unser gutes Recht, auf unsere Führer — im Kreise welcher Gruppe es immer auch sei — ein wachsames Auge zu haben. Es ist unser gutes Recht, Kritik zu üben, unser Recht und unsere Pflicht, uns an der Führerwahl zu beteiligen, wo die Auslese durch Wahl erfolgt. Aber es ist auch Pflicht, die Aufgabe des Führers zu würdigen, die Schwierigkeit und Verantwortlichkeit seiner Stellung in Rechnung zu ziehen und sein Verhalten nicht kindisch aus der Froschperspektive abzuurteilen, sondern sich als Kritiker in die Lage des Führers zu versetzen.

In ungezählten Fällen, wo über Selbstherrlichkeit des Führers geklagt wird, liegt in Wirklichkeit vor allem eigene Selbstherrlichkeit des kritisierenden Mitgliedes vor. Für jedes Mitglied stellt die Gruppe und ihr Sinn sich in einer der Persönlichkeit entsprechenden besonderen Färbung und Beleuchtung dar. Und gar zu gern hält jeder Mensch seine besondere Auffassung für die allein berechnigte und seligmachende — oft ohne jenen Überblick zu haben, den dem Führer sein erhabener Standort gewährt. Entrüstung über Maßnahmen des Führers, die nach unserem Urteil nicht dem Gemeinwillen entsprechen, ist oft nichts anderes als verkappte eigene Herrschsucht und Rechthaberei.

Die Verantwortung des Führers liegt darin, daß seine Überlegungen und Handlungen nicht auf ihn allein, sondern auf die ganze Gruppe zurückfallen. Die Verantwortung des Mitglieds liegt darin, daß leichtfertige Kritik und ungenügend begründetes Urteil gegenüber dem Führer dessen Aufgabe erschwert und so die Gruppe als Ganzes schädigt.

INHALTSVERZEICHNIS

Eingang	5
Über Wesen und Sinn der Führung im allgemeinen . .	9
Die Typen der sozialen Führung	15
Typen der Führerfunktion	16
Mischung der Begriffstypen in der Wirklichkeit . . .	32
Der Rechtstitel der Führung	34
Die Führer-Auslese	40
Führung durch Mehrere	45
Führerschicht, führender Stand, herrschende Schicht	53
Formen der Führung (Zwei Beispiele)	59
Staat, Nation und Politik	60
Gefolgschaftsbund und Sekte	67
Unsere Führer und Wir	79

WELTGEIST-BÜCHER

umfassen den Geist der ganzen Welt

Verzeichnis der Nr. 1—345

Eine Nummer, in Ganzleinen gebunden	0.65 RM
zwei Nummern in einem Band, in Ganzleinen gebunden ..	1.25 RM
drei Nummern in einem Band, in Ganzleinen gebunden ..	1.80 RM
vier Nummern in einem Band, in Ganzleinen gebunden ..	2.20 RM
fünf Nummern in einem Band, in Ganzleinen gebunden ..	2.60 RM

Die Sammlung wird laufend fortgesetzt.

Wo nicht erhältlich, unmittelbare Anforderung beim Verlag
Berlin-Charlottenburg 2, Berliner Straße 42/43, erbeten.

*

I. Erzählende Werke:

- | | |
|---|---|
| Alexis, Pommersche Gespenster. Nr. 211 | Bourget, Paul, Der Sachverständige und andere Erzählungen. Nr. 163 |
| Anzengruber, L., Der Schandfleck. Nr. 22 bis 25 | Boutet, Fr., Drehbühne. Nr. 126 |
| Apuchtin, Das Archiv der Gräfin D. Nr. 159 | Brachvogel, Marietta Manzini und Die Grenzleve. Nr. 38 |
| Arnim, Achim v., Die Kronenwächter. Nr. 242—244 | Brentano, Clemens, Aus der Chronika eines fahrenden Schülers. Nr. 239 |
| Aschenborn, H. A., Mardadi und andere Kolonial-Erzählungen. Nr. 60 | Büchner, L., Weihnachtsmärchen. Nr. 241 |
| Auerbach, B., Diethelm von Buchenberg. Nr. 93—95 | Cervantes, Das Zigeunermädchen von Madrid. Nr. 235 |
| Balzac, Das Mädchen mit den Goldaugen. Nr. 103 | Chamisso, Peter Schlemihls wundersame Geschichte. Nr. 260 |
| Balzac, Verhüllte Liebe. Nr. 199 | Däblin, Alfred, Der Feldzeugmeister Cratz. — Der Kaplan. Nr. 141 |
| Bang, Fahrendes Volk. Nr. 334—335 | Droste-Hülshoff, Die Judenbuche. Nr. 154 |
| Barbey d'Aureville, Glück im Verbrechen. Nr. 209 | Dülberg, Marianne Strehle. Nr. 336—337 |
| Baum, Vicki, Miniaturen. Nr. 100 | Duvernois, Der Regenschirm. Nr. 70 |
| Bernard, Tristan, Der Fall Larcier. Nr. 273—274 | Eichendorff, Aus dem Leben eines Taugenichts. Nr. 187 |
| Bethge, Die Hochzeit des Freundes. Nr. 326—327 | Endres, Der lachende Philosoph im Orient. Nr. 340—341 |
| Bismarck, H. A., Die merkwürdigsten Begebenheiten und Abenteuer aus dem sehr bewegten Leben des H. F. W. Achaz v. Bismarck. Nr. 43—45 | Ewers, Hanns Heinz, Ahsonderliche Geschichten. Nr. 222—223 |
| Björnson, Der Brautmarsch. Nr. 256 | Fendrich, Allerhand Volk. Nr. 106—107 |
| Bordeaux, Henri, Der Zeuge. Nr. 41 | Flaubert, Ein einfaches Herz. Nr. 148 |
| Borrmann, M., Frühe Schuld und andere Erzählungen. Nr. 47 | Flaubert, Die Legende von St. Julian dem Gastfreien. Nr. 168 |
| Bost, Herkules und Mademoiselle. Nr. 146 bis 147 | Flaubert, Herodias. Nr. 189 |
| | Fouqué, Undine. Nr. 117 |
| | François, Louise v., Der Posten der Frau. Nr. 13 |

- Fröschel, Georg, Das schrecklichste Erlebnis und andere Erzählungen. Nr. 39 bis 40
- Geijerstam, G. af, Irre am Leben. Nr. 78 bis 79
- Ginzkey, Der Prinz von Capestrano. Nr. 295
- Giraudeau, Der kleine Herzog. Nr. 309
- Goethe, Werthers Leiden. Nr. 2—3
- Gotthelf, J., Die schwarze Spinne. Nr. 12
- Gotthelf, J., Kurt von Koppigen. Nr. 54 bis 55
- Greeven, Der Schatz im Himmel. Nr. 338 bis 339
- Grautoff, Kampf um Gott. Nr. 328—329
- Grillparzer, Franz, Das Kloster bei Sendomir. — Der arme Spielmann. Nr. 221
- Hallström, Per, Gustav Sparfverts Roman. Nr. 71—73
- Hartleben, O. E., Das Ehefest u. a. Nr. 245
- Hartmann, M., Der Gefangene von Chilon. Nr. 56—58
- Hauff, Wilhelm, Phantasien im Bremer Ratskeller. Nr. 262
- Hegeler, W., Das Gerücht und andere Erzählungen. Nr. 89—90
- Heimann, Moritz, Die Tobiasvase. Nr. 257
- Heine, Anselm, Die Erscheinung. Nr. 218
- Hillekamps, K., Der sonderbare Gast und andere Erzählungen. Nr. 99
- Hoechstetter, Romantische Novellen. Nr. 128—129
- Hoffmann, E. T. A., Das Fräulein von Scuderi. Nr. 6
- Hoffmann, E. T. A., Die Elixire des Teufels. Nr. 164—166
- Hohlbaum, Zepter und Ziegenhainer. Nr. 193—194
- Jean Paul, Des Luftschiffers Giannozzo Seebuch. Nr. 288—289
- Kaergel, Das Spiel mit dem Jenseits. Nr. 312—313
- Kappstein, Anna, Die zweite Frau. Nr. 32—33
- Kayser, Das Verbrechen von Haus Swindon. Nr. 297
- Keller, G., Das Fähnlein der sieben Aufrechten. Nr. 212
- Keller, G., Das verlorene Lachen. Nr. 62 bis 63
- Keller, G., Die mißbrauchten Liebesbriefe. Nr. 83
- Keller, G., Romeo und Julia auf dem Dorfe. Nr. 10
- Kinkel, Johanna, Musikalische Orthodoxie. Nr. 207
- Kleist, H. v., Michael Kohlhaas. Nr. 76
- Koch, Ernst, Prinz Rosa-Stramin. Nr. 283 bis 284
- Kretzer, Max, Novellen. Nr. 135—136
- Kugler, Franz, Werner von Tegernsee. Nr. 208
- Kurz, Isolde, Genesung. Nr. 110—111
- Landau, Lola, Abgrund, zwei Erzählungen von Liebe und Tod. Nr. 34
- Lavedan, Henry, Bei einer gemeinsamen Freundin. Nr. 9
- Lenormand, Spione. Nr. 302—303
- Leonhard, Beate und der große Pan. Nr. 332—333
- Leuba, Karl, Die Spende, ein buntes Buch. Nr. 48
- Lie, Jonas, Sklave des Lebens. Nr. 29—30
- Lilienfein, Heinrich, Zwischen Dunkel und Tag und andere Erzählungen. Nr. 61
- Lipp, Herbert, Auf Gut Samlandeck. Nr. 308
- Lissauer, Ernst, Die dritte Tafel. Nr. 304
- Locke, Die Geißel. — Strandgut. Nr. 145
- Loti, Pierre, Reisekizzen und Novellen. Nr. 114
- Maupassant, Yvette, — Nutzlose Schönheit. Nr. 319—320
- Meinhold, W., Maria Schweißler, die Bernsteinhexe. Nr. 225—227
- Mérimée, Prosper, Carmen. Nr. 236
- Mörrike, Ed., Mozart auf der Reise nach Prag. Nr. 69
- Musset, de, Der Sohn des Tizian. Nr. 259
- Nathusius, Marie, Tagebuch eines armen Fräuleins. Nr. 179—180
- Ompfeda, Georg von, Das Blut. Nr. 7—8
- Pain, Barry, Die Liebe und der Hund. Nr. 31
- Petri, Mutterlohn. Nr. 181—182
- Poe, Pym's abenteuerliche Erlebnisse. Nr. 185 bis 186
- Pontoppidan, Rotköppchen. Nr. 155—156
- Poulaille, H., Kinderschicksal. Nr. 266
- Pugh, Edwin, Das wahre Gesicht. Nr. 42
- Quincey, Bekenntnisse eines englischen Opiumessers. Nr. 276—277
- Regnier, Der Doppeltgänger. Nr. 112
- Riehl, W. H., Burg Neideck. Nr. 272
- Rüttenauer, Benno, Der Gott und der Satyr. Nr. 237—238
- Salten, Felix, Die kleine Veronika. Nr. 108 bis 109
- Scharrelmann, W., Das Testament. Nr. 113
- Schlaf, Johannes, Die andere Dimension. Nr. 96—98
- Seidel, Der Uhrenspuk. Nr. 330—331
- Siwertz, Sigfrid, Die Mälarpiraten. Nr. 143 bis 144
- Soyka, Otto, Die Erfolge Philipp Sonlos. Nr. 91—92

Spies, Hodscha Nasreddin. Nr. 285
 Spies, Türkische Erzähler der Gegenwart. Nr. 198
 Stevenson, Die Schatzinsel. Nr. 132 bis 134
 Stifter, A., Der Hagestolz. Nr. 286 bis 287
 Stifter, A., Die Narrenburg. Nr. 17 bis 18
 Stoessl, Die Schmiere. Nr. 142
 Storm, Der Schimmelreiter. Nr. 14—15
 Storm, Theodor, Ein Fest auf Haderslevhuus. Nr. 64
 Storm, Immensee. Nr. 188
 Storm, Pole Poppenspäler. Nr. 305
 Storm, Theodor, Zur Chronik von Grieshuus. Nr. 174
 Strindberg, August, Historische Miniaturen. Nr. 4—5
 Strobl, Karl Hans, Der Häuptling Sisanda. Nr. 177—178

Tieck, Das Lebens Überfluß. Nr. 316
 Tillier, Mein Onkel Benjamin. Nr. 138 bis 140
 Traun, Julius von der, Der Schelm von Bergen. Nr. 175—176
 Twain, Mark, Humoresken. Nr. 127
 Ullitz, Die vergessene Wohnung. Nr. 342 bis 343
 Villiers de l'Isle-Adam, Vera. Nr. 344 bis 345
 v. Volkmann-Leander, Träumereien an französ. Kaminen. Nr. 248—249
 Walesrode, Der Storch von Nordental. Nr. 310—311
 Wegner, Armin T., Wie ich Stierkämpfer wurde. Nr. 318
 Weigand, Wilhelm, Rosmarie, Die Hütelsgucker, Begegnungen. Nr. 161—162
 Wester, Ellen, Ine-Mine-Lisbet und Tante Sofia-Regina. Nr. 49
 Zola, Emile, Novellen. Nr. 20—21

2. Reisewerke, Völkerkunde:

Blunck, Brasilianische Reise. Nr. 157—158
 Busbeck, v., Türkische Gesandtschaft. Nr. 74—75
 Droste-Hülshoff, Bilder aus Westfalen. Nr. 240
 Erkelenz, Anton, Amerika von heute. Nr. 203—204
 Frieke, Ostindianische Reise. Nr. 118—119
 Humboldt, W. v., Der Montserrat. Nr. 16

v. Kahlenberg, Die andere Welt. Nr. 275
 Loti, P., Reiseskizzen und Novellen. Nr. 114
 Nachtigal, Sahara und Sudan. Nr. 219 bis 220
 Scheffel, J. Viktor v., Reisebilder. Nr. 52 bis 53
 Schläpfer, Kurd von, Briefe aus Mexiko. Nr. 205—206

3. Dramatische Werke:

Anzengruber, L., Der Pfarrer von Kirchfeld. Nr. 51
 Aeschylus, Agamemnon. Nr. 1
 Büchner, Georg, Dantons Tod. Nr. 59
 Freytag, Die Journalisten. Nr. 101—102
 Gobineau, Die Renaissance. Nr. 215—217
 Goethe, J. W. v., Egmont. Nr. 84
 Goethe, J. W. v., Faust I. Teil. Nr. 167
 Goethe, Iphigenie auf Tauris. Nr. 125
 Grabbe, Chr. D., Napoleon. Nr. 201—202
 Grillparzer, Fr., Des Meeres und der Liebe Wellen. Nr. 137
 Hebbel, Maria Magdalene. Nr. 120
 Kleist, H. v., Prinz von Homburg. Nr. 65
 Kleist, Käthchen von Heilbronn. Nr. 160

Kleist, Hermannschlacht. Nr. 296
 Lassalle, F., Franz von Sickingen. Nr. 85 bis 86
 Lessing, G. E., Minna von Barnhelm. Nr. 123
 Lessing, Emilia Galotti. Nr. 271
 Marlowe, Ch., Doktor Faustus. Nr. 124
 Molière, Der eingebild. Kranke. Nr. 230
 Shakespeare, Hamlet. Nr. 261
 Schiller, F. v., Don Carlos. Nr. 66—67
 Schiller, F. v., Wilhelm Tell. Nr. 19
 Sophokles, Antigone. Nr. 50
 Wagner, R., Die Meistersinger von Nürnberg. Nr. 251
 Wilde, Oskar, Salome. Nr. 317

4. Geschichte, Staats- und Sozialwissenschaften:

Bismarck, H. A., Die merkwürdigsten Begebenheiten und Abenteuer aus dem sehr bewegten Leben des H. F. W. Achaz v. Bismarck. Nr. 43—45

Carlyle, Helden und Heldenverehrung. Nr. 195—197
 David, Ed., Aus Deutschlands schwerster Zeit. Nr. 265

- Erkelenz, Kritik an der deutschen Sozialpolitik. Nr. 306
 Freytag, Der Dreißigjährige Krieg. Nr. 252 bis 254
 Friedrich der Große, Denkwürdigkeiten. Nr. 231—233
 Geiger, Theodor, Führen und Folgen. Nr. 307
 Gobineau, Die Renaissance. Nr. 215 bis 217
 Görres, Joseph v., Der heilige Franziskus von Assisi. Nr. 11
 Hertneck, Karl Marx und die Gewerkschaften. Nr. 278—279
 Heuß, Führer aus deutscher Not. Nr. 263 bis 264
 Hildebrand, Deutsche Prophezeiungen. Nr. 191
 Lagarde, Paul de, Programm für die konservative Partei. Nr. 130—131
 Lasker, 15 Jahre parlamentarischer Geschichte. Nr. 115—116
 Lassalle, Offenes Antwortschreiben. Nr. 258
 Lassalle, Tagebuch. Nr. 152—153
 List, Nationaleinheit der Deutschen. Nr. 105
 List, F., Wesen und Wert einer nationalen Gewerbeproduktivkraft. Nr. 46
 Macaulay-Marcks, Der jüngere Pitt. Nr. 213—214
 Marx und Engels, Das kommunistische Manifest. Nr. 28
 Mayer, Aus der Welt des Sozialismus. Nr. 255
 Napoleon I., Denkwürdigkeiten 1796 bis 1815. Nr. 280—282
 Ranke, Epochen der neueren Geschichte. Nr. 290—292
 Ranke, L. v., Friedrich der Große. Nr. 26
 Ranke, L. v., Geschichte Wallensteins. Nr. 87—88
 Rousseau, Der Gesellschaftsvertrag. Nr. 323—324
 Schweitzer, J. B. v., Die Gewerkschaftsfrage. Nr. 293
 Seidel, Rich., Gewerkschaften und politische Parteien in Deutschland. Nr. 298
 Stahl, Das monarchische Prinzip. Nr. 27
 Stein, Freiherr vom, Lebenserinnerungen und Denkschriften. Nr. 228—229
 Strindberg, Aug., Historische Miniaturen. Nr. 4—5
 Tacitus, Germania. Nr. 246—247
 Treitschke, v., Die Freiheit. Nr. 190

5. Kunst, Philosophie, Musik, Religionswissenschaften und Naturwissenschaften:

- Brehm, Menschenaffen. Nr. 150—151
 Burckhardt, Jacob, Italienische Malerei. Nr. 299—301
 Cronheim, Urchristentum. Nr. 325
 Feuerbach, Anselm, Ein Vermächtnis. Nr. 80—82
 Fiedler, Konrad, Über die Beurteilung von Werken der bildenden Kunst. Nr. 68
 Görres, Jos. von, Der heilige Franziskus von Assisi. Nr. 11
 Hildebrand, Deutsche Prophezeiungen über sieben Jahrhunderte. Nr. 191
 Hofmiller, Goethes Lebensweisheit. Nr. 294
 Kant, Träume eines Geistersehers. Nr. 77
 Kinkel, Johanna, Musikalische Orthodoxie. Nr. 207
 Ossenbach, H., Jenseits der Einsamkeit. Aphorismen. Nr. 250
 Riehl, Geschichte der romant. Oper. Nr. 267 bis 269
 Schopenhauer, Schriftstellerei und Stil. Nr. 149
 Stirner, Der Einzige und sein Eigentum. Nr. 169—173
 Treitschke, Deutsche Tragiker. Nr. 321 bis 322
 Varnhagen, Rabal, Menschen untereinander. Nr. 270
 Wagner, R., Kunst und Revolution. Nr. 104
 Wilson, Betrachtungen eines Amerikaners. „Nur Literatur.“ Nr. 314—315

6. Lyrische und epische Dichtungen:

- Goethe, Gedichte. Nr. 183—184
 Goethe, Hermann und Dorothea. Nr. 234
 Heine, H., Buch der Lieder. Nr. 121 bis 122
 Mörike, Eduard, Gedichte. Nr. 224
 Scheffel, J. Viktor v., Trompeter von Säckingen. Nr. 35—37
 Stauffer-Bern, Aus Kerker und Irrenhaus. Nr. 192
 Storm, Gedichte. Nr. 210 [Nr. 200
 Voß, Sigurd und Brynhild. Nach der Edda.