

**Zeitschrift:** Schweizerische Zeitschrift für Soziologie = Revue suisse de sociologie  
= Swiss journal of sociology

**Herausgeber:** Schweizerische Gesellschaft für Soziologie

**Band:** 14 (1988)

**Heft:** 3

  

**Artikel:** Sozialwissenschaftliche Anleihen für die Führung eines öffentlichen Unternehmens

**Autor:** Wüthrich, Peter

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-814683>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 05.02.2026

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

## SOZIALWISSENSCHAFTLICHE ANLEIHEN FÜR DIE FÜHRUNG EINES ÖFFENTLICHEN UNTERNEHMENS

*Peter Wüthrich*

Schweizerische Unfallversicherungsanstalt  
Fluhmattstrasse 1 - CH 6002 Luzern

Wie die andern Autoren auch hat mich das Redaktionsteam zu einem Beitrag in der vorliegenden Nummer eingeladen. Als Mitglied der Geschäftsleitung und Direktor der Schweizerischen Unfallversicherungsanstalt SUVA habe ich zwar häufig mit Bereichen zu tun, die mit soziologischer Berufspraxis in Verbindung gebracht werden können. Mein Aufgabenbereich umfasst indessen keine unmittelbare Beteiligung an soziologischer Beratung oder Forschung. Die Redaktion zeigte aber Interesse an einer Umschreibung der Bezugspunkte und Anleihen, die von mir im beruflichen Alltag an die Sozialwissenschaften (speziell an die Soziologie) gemacht werden. Sind soziologische Kenntnisse überhaupt von Nutzen? In welchen Bereichen und unter welchen Vorzeichen kommt es zu Forschungs-, z.B. Sozialforschungsaufträgen? Ich möchte im folgenden eine praxisorientierte Antwort versuchen.

Es mag von Nutzen sein, die SUVA kurz vorzustellen. Die obligatorische Unfallversicherung wurde 1912 im Rahmen der Volksabstimmung über das Kranken- und Unfallversicherungsgesetz beschlossen. Obwohl die SUVA im Jahre 1918 als autonome, öffentlich-rechtliche Institution ihre Arbeit aufnahm, ist sie ein Kind der Vorkriegszeit und ist eher mit der Bismark'schen Sozialistengesetzgebung und den darauf entstandenen Sozialwerken in Verbindung zu bringen, als etwa mit den schlechten sozialen Verhältnissen während des Krieges, die im Generalstreik von 1918 gipfelten. Die SUVA versichert zur Zeit von den rund 3 Mio. Arbeitnehmern der Schweiz 1.9 Mio. und beschäftigt rund 2'000 Mitarbeiter. Sie ist der bedeutendste Träger der sozialen Unfallversicherung und ein massgebendes Organ der Arbeitssicherheit, d.h. der Prophylaxe im Berufskrankheiten- und Berufsunfallbereich. Die SUVA wird durch ein vierköpfiges Direktorium kollegial geleitet. Jeder Direktor ist ausserdem für eines von vier Departementen im Rahmen einer Kompetenzordnung zuständig. Der Autor dieses Artikels steht dem Departement Arbeitssicherheit mit Mitarbeitern verschiedenster Disziplinen - v.a. auch medizinischer, naturwissenschaftlicher und technischer Richtungen - vor.

Für die Leitung eines Unternehmens - sei es privatrechtlich oder wie im vorliegenden Fall öffentlich-rechtlich - sind, ausgehend von einer arbeitsteiligen Organisation, die klassischen Management-Funktionen zu erfüllen: Kommunikation/Information, Entscheidung, Planung/Zielsetzung, Motivation, Organisation und Kontrolle (Hofmann & von Rosenstiel, 1988). Im fol-

genden sei aufgezeigt, wie in diesem Zusammenhang der Bezug zu den sozialwissenschaftlichen Kenntnissen in der täglichen Arbeit sein kann.

## 1. Kommunikation und Information

Kommunikation und Information ist der Ausgangspunkt jeglicher Managementleistung, weil alles was weiter vor sich geht, auf vorausgehender Kommunikation basiert. Die Sozialwissenschaften bieten Modelle an, welche Antworten auf die Frage nach den Bedingungen menschlicher Verständigung geben. Nach Habermas (1981) z.B. ist eine Reihe von Idealisierungen nötig, um zu verstehen, wie Gesprächssituationen zustande kommen. So muss zunächst die Überzeugung bestehen, dass es so etwas wie "wirkliche Verständigung" überhaupt gibt. Die Überzeugung stützt sich auf die Annahme, dass allfällige Verständigungsschwierigkeiten auf einer andern Kommunikations-ebene behoben werden können. Wer sich auf den Prozess kommunikativen Handelns einlässt, erhebt vier Geltungsansprüche, nämlich die, dass die Kommunikationsinhalte verständlich, wahr, richtig und wahrhaftig seien. Er unterstellt auch, dass der Kommunikationspartner dieselben Annahmen trifft. Wenn die Theorie von Habermas wesentliche Einsichten für die Praxis erlaubt, wie es zu Kommunikation kommt, so gibt es andere Theorien, die wichtige Hinweise für das Geschehen zwischen den Personen während der Kommunikation aussagen. In diesem Zusammenhang finde ich die fünf Axiome von Watzlawick, Beavin & Jackson (1974) sehr wichtig. Sie lauten :

"(1) Man kann nicht nicht kommunizieren.

(2) Jede Kommunikation hat einen Inhalts- und einen Beziehungsaspekt, derart, dass letzterer den ersteren bestimmt und daher eine Metakommunikation ist.

(3) Die Natur einer Beziehung ist durch die Interpunktion der Kommunikationsabläufe seitens der Partner bedingt.

(4) Menschliche Kommunikation bedient sich digitaler und analoger Modalitäten. Digitale Kommunikationen haben eine komplexe und vielseitige logische Syntax, aber eine auf dem Gebiet der Beziehungen unzulängliche Semantik. Analoge Kommunikationen dagegen besitzen dieses semantische Potential, ermangeln aber die für eindeutige Kommunikationen erforderliche logische Syntax.

(5) Zwischenmenschliche Kommunikationsabläufe sind entweder symmetrisch oder komplementär, je nachdem ob die Beziehung zwischen den Partnern auf Gleichheit oder Unterschiedlichkeit beruht".

Es handelt sich um theoretische Sätze, die in der Praxis anwendbar sind. Sie werden in Kommunikationsseminarien heute vermittelt.

Grosse Bedeutung kommt der Deckung des formalen Informationsbedarfs im Betrieb zu. Die diesbezüglichen Systeme sind rechnergestützt und stellen daher einen heiklen Eingriff in die gesamte Kommunikationsstruktur in der Unternehmung und in ihrem Umfeld dar (vgl. auch Abschnitt 3).

## 2. Zielsetzung und Planung

Die Ziele der SUVA ergeben sich zum Teil aus der Gesetzgebung, aber natürlich v.a. auch aus der Frage, wie diese Zielvorgaben zu interpretieren seien. Im Rahmen der Problemformulierung, der Präzisierung des Zielsystems und bei der Erforschung von Handlungsalternativen sind Fakten der empirischen Sozialforschung und die soziologische Interpretation gefragt. Wir wollen beispielsweise wissen, welcher gesellschaftliche Stellenwert dem Unfall- und Berufskrankheitenrisiko beigemessen wird. Wieso werden gewisse, für den einzelnen sehr unwahrscheinliche Risiken (z.B. von einem "Geisterfahrer" auf der Autobahn angefahren zu werden), so ernst genommen und andere, obwohl wahrscheinlicher, nicht oder nur ungenügend perzipiert? Was bedeutet "Risiko" überhaupt in unserer Gesellschaft? Eine andere interessante Frage von gesamtgesellschaftlicher Tragweite ist die nach der Bedeutung des Konzepts der "Solidarität", das der Sozialversicherung zugrunde liegt. Umfrageergebnisse und andere Befunde zeigen, dass heute - wenn es um die Verteilung der Lasten geht - die Bereitschaft zur Mitverantwortung deutlich geringer geworden ist. Es werden wieder vermehrt individualistische Sichtweisen geäussert. Von Seiten der Betroffenen sind aber die Erwartungen gegenüber den Sozialwerken zweifelsohne stark angestiegen. Das zeigt die alltägliche Erfahrung in der Unfallversicherung.

Andere, mehr sozialtechnische Fragestellungen ergeben sich im Rahmen von Präventivprogrammen, die auf bestimmte Wissens- und Verhaltensbeeinflussungen abzielen. In diesem Zusammenhang kommt es zur Vergabe von Forschungsprojekten. Die Fragestellung wird von der SUVA formuliert, kann aber vom Auftragnehmer noch weiter bearbeitet werden. Die zur Verfügung stehenden Ressourcen werden vertraglich zugesichert. Für freiere Fragestellungen im Zusammenhang mit der Thematik der SUVA steht ein Forschungsfonds zur Verfügung.

## 3. Entscheidungen

In einer Unternehmung sind laufend Entscheide zu fällen über die Art und Weise der Arbeitsverrichtung. Es ist dabei zu überprüfen, welcher Beitrag zur Zielerfüllung einer konkreten Massnahme zugeschrieben werden kann. Zu beurteilen ist auch, ob und wie die Mitarbeiter betroffen sind. So setzen etwa die jetzt diskutierten Umwälzungen in der Informatik vollständig

neue Bedingungen für die interne und externe Kommunikation. Eingespielte Kommunikationsstrukturen und -kanäle können radikal verändert werden. Auch das berufliche Anforderungsprofil ist einem starken Wandel unterworfen: Informatikkenntnisse stehen sehr hoch im Kurs, traditionelles Wissen der Sachbearbeiter wird dagegen stark relativiert. So ist mit neuartigen Stressbelastungen zu rechnen, z.B. infolge Anpassung an das neue Medium der Informationsübertragung oder durch den Verlust angestammter Aufgaben. Dass hier kooperative Entscheidungsmodelle gefragt sind, die den sozialen Bedürfnissen der Menschen (z.B. Kommunikationsbedürfnis, Anerkennung, Zukunftsbewältigung) Rechnung tragen, ist selbstverständlich.

#### 4. Motivation

Die Ausrichtung der arbeitsteilig organisierten Aufgaben auf die Zielsetzung macht es naheliegend, von den Verhaltensweisen der Aufgabenträger einen Zielbeitrag zu erwarten. Es besteht also ein Interesse zu wissen, wovon Verhaltensweisen abhängig sind.

Im betrieblichen Alltag wird oft davon ausgegangen, dass hinter den menschlichen Handlungen bestimmte Motive stehen. Gestützt wird diese Annahme von Theorien, wie etwa jener von Maslow (1954), der zwischen fünf Motivklassen unterscheidet: Selbstverwirklichung, Ich-Motive (Anerkennung, Status, Prestige, Achtung), Soziale Motive (Kontakt, Liebe, Zugehörigkeit), Sicherheitsmotive (Schutz, Vorsorge, Angstfreiheit), physiologische Bedürfnisse (Hunger, Durst, Atmung, Schlafen). Die Motivklassen weisen zwar deutliche soziale Bezüge auf, doch wird die Motivation in aller Regel auf das Individuum beschränkt, d.h. die Betrachtungsweise bleibt stark reduktionistisch. Die Soziologie hat demgegenüber den Einbezug sozialstruktureller Gegebenheiten anzubieten. Es ist hier an ganz elementare, aber zentrale Kategorien wie jene der normativ gesteuerten Rollenerwartungen, der Sanktionen, Rollenkonflikte usw. zu denken. Sie helfen, menschliches Handeln besser zu verstehen. In diesem Zusammenhang wird von "Unternehmenskultur" gesprochen, worunter die Normen, Wertvorstellungen und Denkhaltungen fallen, die das Verhalten der Mitarbeiter und somit das Erscheinungsbild des Unternehmens prägen. Es geht also um subkulturelle Aspekte.

#### 5. Organisation

Im Bereich des Organisationsmanagements hat der Einbezug soziologischen Wissens wohl die längste Tradition. Es sei nur etwa an die Hawthorne-Versuche erinnert (Mayo, 1949). Es sind denn auch die entsprechenden Bindestrich-Soziologien entstanden, etwa Industrie-, Organisations- und Be-

triebssoziologie. Die Fragestellungen sind allgemein bekannt und betreffen Bereiche wie :

- Kenntnisse über die spezifische Sozialstruktur des Betriebes,
- Kenntnisse über die sozialen Prozesse im Betrieb,
- Formale und informale Aspekte sozialer Beziehungen im Betrieb,
- Auswirkungen der Hierarchie,
- Fragen der Mitsprache und des Mitentscheidens.

Die in diesen Bereichen aufgeworfenen Fragen und die Antworten sind für die SUVA von grossem Interesse.

## 6. Kontrolle

Inbezug auf durchgeführte Massnahmen und Projekte besteht das Bedürfnis der Rückkoppelung und damit der Erfolgskontrolle. Dabei kommt es durchaus in Frage, dass externe Auftragnehmer die Erfolgskontrolle von durchzuführenden Programmen übernehmen können. Dabei tragen wir den folgenden Problemen Rechnung (Auszug aus einem internen Papier) :

- Zwischen Auftraggeber und Programmleitung einerseits und Evaluatoren andererseits muss eine ausreichende Vertrauensbasis gegeben sein, und zwar inbezug auf die fachlichen Qualifikationen, den Praxisbezug, die Interessenlage, Loyalität usw.
- Die Evaluatoren müssen Kenntnisse und Verständnis dafür haben, was das Programm will und was wichtig ist. Das erfordert oft Zugang auch zu informellen Informationen im Umfeld des Programms.
- Die Ergebnisse müssen so aufbereitet werden, dass sie für die in der Unfallverhütung agierenden Personen und Institutionen praktisch verwendbar sind.
- Die Evaluatoren brauchen für ihre Arbeit eine genügende Autonomie, damit sie die Rahmenbedingungen gegebenenfalls auch hinterfragen können, wenn diese den Programmerfolg verhindern.

Im Falle eines kürzlich abgeschlossenen Präventionsprogramms zum Thema "Verhütung von Leiternunfällen" an verschiedenen Arbeitsplätzen (v.a. Bau und Landwirtschaft) führt z.B. das Institut IPSO, Zürich, den Evaluationsauftrag durch.

Bei der kurzen, nur ansatzweisen Abhandlung des Themas habe ich meinen unmittelbaren Aufgabenbereich als Ausgangspunkt genommen. Ich komme zum Schluss, dass die Soziologie ein Angebot macht, das für den Akteur in der alltäglichen Führungspraxis relevant ist. Auf das vorhandene

Wissen zurückzugreifen, fällt dabei den "gelernten" Soziologen leichter als Führungskräften mit einem andern fachlichen Hintergrund. Für diese ist der Zugang zu soziologischen Erkenntnissen in der Tat nicht sehr einfach und wird ihnen von der Soziologie auch kaum besonders erleichtert. Die hier festgehaltenen Erkenntnisse sind durchaus geeignet, für die Lösung besprochener Probleme weitere Sozialwissenschaftler - sei es als Mitarbeiter oder als Berater - beizuziehen.

#### LITERATURVERZEICHNIS

- HABERMAS J. (1981), Theorie des kommunikativen Handelns, 2 Bde, Frankfurt a.M.  
HOFMANN L. & VON ROSENSTIEL L. (1988), Funktionale Managementlehre, Berlin.  
MASLOW A.H. (1954), Motivation and Personality, New York.  
MAYO E. (1949), The Social Problem of an Industrial Civilization, London.  
WATZLAWICK P., BEAVIN J.H. & JACKSON D.D. (1974), Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien, Bern, Stuttgart, Wien.