

Narrative und ihre Bedeutung für das Sicherheits- und Gesundheitsbewusstsein

1 Einleitung

Wir beraten Führungskräfte und Mitarbeiter der chemischen Industrie. Eine beliebte Frage während Beratungsgesprächen ist die nach der Motivation: „Welchen Stellenwert hat für Sie und Ihre Mitarbeiter/innen Arbeitssicherheit?“ „Warum sollten Sie sich als Vorgesetzte bzw. Ihre Mitarbeiter/innen sicher verhalten?“ Die Antworten gehen häufig in folgende Richtung: „Arbeitssicherheit ist in meinem Unternehmen wichtig. Also halte ich mich daran.“ „Geschehen Unfälle, dann bekommt mein Vorgesetzter Ärger; das möchte ich nicht“.

Diese Antworten sind Ausdruck einer extrinsischen Motivation. Hier spiegelt sich ein Sicherheitsbewusstsein, das einer reaktiven nicht einer (von vielen gewünschten) proaktiven oder generativen Sicherheitskultur (Hudson) entspricht. Das Bewusstsein ist Teil eines paternalistischen Narrativs: „Wir tun es, weil unser Unternehmen, das Management, die Vorgesetzten, die Vorschriften es von uns verlangen.“ Unausgesprochen bleibt: „Wir sind nicht wirklich überzeugt.“ In diesem Narrativ zeigt sich ein Teil der Sicherheitskultur eines Unternehmens. Wir Menschen sind im Wesentlichen Geschichten-erzähler. So erzählen wir uns auch Geschichten zur Sicherheitskultur.

Mein Vortrag beschäftigt sich daher mit der Frage: Lassen sich „Geschichten“ zur sicherheitsförderlichen Kultur neu erzählen? Wie lauten die Geschichten, die erzählt werden? Wie können wir als Berater dazu beitragen, Geschichten neu zu erzählen?

2 Narrative und ihre Auswirkung auf die Wirklichkeit

Als Berater gehen wir – anders als unsere Kunden - nicht davon aus, dass es eine objektiv existierende Sicherheitskultur gibt. Sicherheitskultur ist etwas, „worüber in Arbeitsbeziehungen kommuniziert wird“ (vgl. Büttner, Fahlbruch, Wilpert; 1999). Sie ist kein Wesensmerkmal, das einer Organisation anheftet, sondern entsteht als Teil eines kommunikativen Geschehens, an dem viele verschiedene miteinander interagierende Menschen beteiligt sind. Sicherheitskultur ist Teil einer Wirklichkeit, die in Sprache stattfindet, im Gespräch und im Erzählen von Geschichten. Überspitzt könnten wir sagen: Sicherheitskultur existiert nur in den Erzählungen, die wir Menschen erfinden und uns einander mitteilen. Die Vielfalt der Geschichten, die wir erfinden, und die Vielfalt von Verhaltensweisen, die sich daraus ergeben, machen das aus, was wir als „Kultur“ bezeichnen (vgl. Harari 2015, S. 53).

Eine besondere Rolle in unserer Praxis spielen deshalb die Kommunikation und die von den unterschiedlichsten Menschen erzählten Geschichten. Die „Wirklichkeit“ der Sicherheitskultur wird als Ergebnis sozialer Konstruktion (vgl. Luhmann 1984, Watzlawick 1978) angesehen, nicht als etwas, das objektiv sei und ein für alle Mal Gültigkeit besitzt. Unsere Erzählungen spielen also eine große Rolle für das, was wir für wirklich halten; auch für die Wirklichkeit, die wir als „unsere“ Sicherheitskultur einschätzen.

Dem alltagssprachlichen Begriff „Erzählung“ entspricht der wissenschaftliche Begriff „Narrativ“. Die systemische Theorie nutzt das Konstrukt des Narrativs im Sinne eines „Schemas“ oder „Weltbilds“, das eine Person oder mehrere Personen im Gespräch entwickelt haben. Es handelt von allem, was die Welt und die damit empfundene Wirklichkeit ausmacht; von den sie umgebenden Personen und von ihrer Umwelt. Es ist eine bestimmte Art und Weise, die Dinge zu sehen, sich die Welt zu erklären und ihr einen Sinn zu geben (vgl. Schlippe / Schweitzer 2010, S. 8 ff.).

Eindrücke, die wir wahrnehmen, werden in narrative Schemata „hineingezogen“ wie Luft in ein bestehendes Vakuum. Man spricht daher in diesem Zusammenhang auch von Sinnattraktoren. Einzelne, isolierte Aspekte der Wahrnehmung werden mit anderen isolierten Eindrücken zu sinnvollen Geschichten zusammengefügt; „narrativiert“.

Narrative helfen uns die Welt sinnvoll zu begreifen. Das entspricht der Tendenz menschlicher Kognition: zu ordnen, Kategorien zu bilden, und damit Komplexität zu reduzieren und Erkenntnisse zu ermöglichen. Das Erzeugen von Ordnung als „fundamentale mentale Operation“ scheint ein bedeutendes Motiv für uns Menschen zu sein.

Dies geschieht nicht isoliert, sondern in sozialen Kontexten und in kommunikativer Interaktion. So (be-)nutzen sich Personen unbewusst als Interaktionspartner, um narrative Weltbilder zu erzeugen und sich diese gegenseitig zu bestätigen. Reagiert wird nicht mehr unbefangen auf die Realität, sondern auf das, was aufgrund einer bereits vorliegenden Geschichte erwartet wird. So bekräftigen sich einmal gefundene Narrative kontinuierlich selbst, weil sie die Ordnung aufrechterhalten.

Menschliches Verhalten findet nicht abstrakt statt, sondern in einer Welt gemeinsam geteilter Bedeutungen; d.h. in ständiger Konversation und im Erzählen von Geschichten. Jedes Ereignis, das zu dem jeweiligen Narrativ passt, wird als „typisch“ bezeichnet, Ereignisse, die davon abweichen, werden entweder ignoriert oder als „Ausnahme“ gekennzeichnet. Familientherapeuten, die sich mit der Bedeutung von Narrativen im Zusammenhang mit psychischen Störungen in Familien beschäftigt haben, sprechen daher von der „Bestätigungslogik des Nichts-Neues-Syndroms“. Was immer ein Familienmitglied auch tun mag, es ist immer schon klar, was das zu bedeuten hat. (vgl. Schlippe / Schweitzer 2010, S. 8 ff.).

3 Narrative in der Sicherheitskultur

Wir nehmen an, dass Narrative eine starke Auswirkung auf unser Bewusstsein und entsprechend auf unser Verhalten haben. Wie wir uns „Dinge“ erzählen, wie wir uns die Welt erklären und wovon wir gemeinsam überzeugt sind, das beeinflusst unser Bewusstsein, unsere Haltung und unser (sicheres oder unsicheres) Verhalten. Ich möchte diesen Zusammenhang an verschiedenen Narrativen deutlich machen, die wir in unserer Praxis vorfinden.

Hier haben wir mit „mächtigen“ Narrativen zu tun, die wie „self-fulfilling-prophecies“ als latente Ursachen-Muster zu kritischen Verhaltensweisen und zu kritischen Situationen führen können: „Unfälle lassen sich nicht alle vermeiden“, „Wo gehobelt wird, da fallen Späne“, sind einige dieser eher harmlosen Varianten, die unser Bewusstsein und damit unser Verhalten steuern. Eher subtil scheint die Erzählung, dass Arbeitssicherheit wichtig sei, damit das Unternehmen jährliche Beiträge der Unfallversicherung einsparen könne. Eine interessante Begründung hörte eine Kollegin in einem ihrer Seminare als ihr die Seminarteilnehmer voller Überzeugung erklärten: „Die in der Zentrale in London wollen das so!“ Interessant auch diese Variante: „Vor lauter Sicherheitsarbeit können wir hier nicht mehr arbeiten!“ Auch im Rahmen von Unfallanalysen werden Geschichten erzählt. Im Gespräch auch mit sehr erfahrenen Sicherheitsfachkräften schimmert immer wieder das Narrativ durch, dass „die Ursache für den Unfall eben doch war, dass der Mitarbeiter nicht aufgepasst habe“. Mitarbeiter/innen erzählen auch schon einmal nach einem Unfall, dass sie davon ausgingen, dass die Tätigkeit, die sie ausgeführt haben, nicht gefährlich sei. Schließlich sei ihr Arbeitsplatz so abgesichert, dass jegliches Risiko ausgeschlossen sei.

Die nachfolgende Erzählung ist eher selten zu hören: „Der Umgang mit Risiken ist Teil des unternehmerischen Handelns. Um produzieren zu können, gehen Unternehmen auch Sicherheitsrisiken ein. Der Unternehmenserfolg hängt daher vom zuverlässigen Umgang mit diesen Risiken ab. Als Führungskräfte, Sicherheitsfachkräfte und Mitarbeiter unterstützen wir unser Unternehmen darin, mit diesen Risiken verantwortlich und sicher umgehen zu können, indem wir uns selbst, unsere Kollegen und unseren Betrieb mit sichern helfen ...“ Da die „Dinge“ so nicht erzählt werden, stehen wir immer wieder vor einem Motivationsproblem. Interventionen, ja selbst „Basics der Sicherheit“ werden nicht durchgeführt und umgesetzt, da sie als etwas Zusätzliches, nicht der Arbeit Zugehöriges empfunden werden. Das führt uns zu folgenden Fragen: Wie lässt sich in Diskurse eingreifen, der zu Narrativen führen? Wie lassen sich diese verändern?

4 Schlussfolgerungen

Das Wissen um die Narrative inspiriert unseren Beratungsprozess hinsichtlich der Weiterentwicklung einer sicherheitsförderlichen Unternehmenskultur. Es geht uns deshalb immer darum, zusammen mit unseren Teilnehmer/innen zu erfahren, wie „die Dinge gemeinsam erzählt werden“. Wir sind fest davon überzeugt, dass eine Beratung aus einer reinen Beobachterperspektive nicht funktionieren kann. In diesem Sinn bieten Narrative einen gemeinsamen kommunikativen Zugang zum Verständnis der Sicherheitskultur. Wir analysieren nicht „von außen“, sondern ermöglichen im Diskurs die *eigene* Kultur zu entdecken, die mit der *eigenen* betrieblichen Wirklichkeit zu tun hat.

Hierzu gilt es sich in das das „Geflecht von sich gegenseitig stabilisierenden Geschichten“ (vgl. Schlippe, Schweitzer 2010) einzufädeln, um Übergänge zu beschreiben, die es ermöglichen, ein einmal gewähltes Narrativ zu verlassen und neue Erzählungen zu finden. Hierzu arbeiten wir mit unterschiedlichen Methoden, die eine Umdeutung bestehender Sinn- und Erklärungsmuster möglich machen; so etwa mit *zirkulären Fragen*, *Reframing* oder Hypothesenbildung im Rahmen von „*Kollegialer Fallberatung*“. Tools, die Mitarbeiter/innen darin unterstützen, zu den von ihnen selbst erzählten Geschichten selbstreferente Positionen einzunehmen.

Die Vorteile unseres Ansatzes liegen auf der Hand. Ein bewusster Umgang mit Narrativen hilft nicht nur den Prozess hinsichtlich der Entwicklung einer sicherheitsförderlichen Kultur zu gestalten, sondern auch Zusammenhänge zu verstehen. Zudem eröffnen sich uns weitere Möglichkeiten. Führungskräften hilft das Wissen um die „Geschichten“, die man sich in den Teams erzählt, um Verhaltensweisen ihrer Mitarbeiter/innen zu verstehen. Bei Unfallanalysen lassen sich Muster finden, die zu wiederkehrenden kritischen Situationen führen. Bei der Entwicklung von Gefährdungsbeurteilungen können Narrative die Synchronisation eines gemeinsamen Verständnisses in den Teams zu einem Gefährdungspotential unterstützen.

Eine Fülle praktischer Anwendungen ist also denkbar und angesagt!

Literatur

- Büttner, T., Fahlbruch, B., Wilpert, B. (1999): Sicherheitskultur. Konzepte und Analysemethoden. Heidelberg: Asanger.
- Harari, Y. N. (2013): Eine kurze Geschichte der Menschheit. München: DVA.
- Luhmann, N. (1984) Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie. Ffm.: Suhrkamp.
- Schlippe, A., Schweitzer, J. (2010). Systemische Intervention. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Watzlawick, P. (1978): Wie wirklich ist die Wirklichkeit? Wahn, Täuschung, Verstehen. München: Piper 1978.