

# **Narrative als Bedingung für eine nachhaltige Entwicklung der Sicherheitskultur**

*Ein Fremder trifft auf drei Steinmetze und fragt sie, was sie tun. Der eine antwortet: „Du siehst doch, ich behaue Steine.“ Der Zweite entgegnet: „Ich arbeite an Steinen für ein Fenster, um meine Familie zu ernähren.“ Der Dritte sagt mit leuchtenden Augen: „Ich baue mit am Kölner Dom!“ (überliefert).*

## **1 Einleitung**

Die Frage nach „der Wirklichkeit“ scheint eine philosophische, ist jedoch eine sehr praktische. Wir suchen z.B. nach wirklichen Ursachen, die ein Ereignis herbeiführen oder wir möchten objektiv ein Risikopotential bestimmen. Was wäre jedoch, wenn es keine objektive Wirklichkeit gäbe? Wenn das, was wir als wirklich, als objektiv empfinden, jeweils „nur“ Ausdruck bestimmter Sichtweisen wäre, über die wir uns im Gespräch austauschen. Willkommen in der Welt der Sicherheitskultur, die Teil einer Wirklichkeit ist, die in Sprache stattfindet und in Erzählungen; einer Welt, die nicht objektiv gegeben ist, sondern „in Arbeitsbeziehungen kommuniziert wird“. Willkommen bei der Idee, dass sich die Wirklichkeit der Sicherheitskultur in erzählten Geschichten, sogenannten Narrativen, widerspiegelt.

## **2 Bedeutung von Narrativen für Sicherheitskultur**

Um zu gewährleisten, dass Menschen bei der Arbeit gesund bleiben, sich nicht verletzen oder erkranken, bietet die Arbeitssicherheit eine leicht nachvollziehbare Strategie. Gefährdungen müssen beurteilt und technische, organisatorische und personelle Maßnahmen ergriffen werden. In dieser Reihenfolge soll es geschehen, so will es der Gesetzgeber. Alleine technische und organisatorische Maßnahmen geraten jedoch an ihre Grenzen, denn häufig stoßen wir in unserer Praxis auf Sachverhalte, die mit dem menschlichen Verhalten zu tun haben. Wenn ein Stapler unsachgerecht abgestellt ist, eine Managemententscheidung eine notwendige Investition nicht tätigt, ein Vorgesetzter kritisches Verhaltensweisen duldet oder ein Kollege eine gefährliche Arbeitsweise eines anderen Kollegen nicht anspricht, haben wir es weder mit technischen noch mit organisatorischen Abweichungen zu tun, sondern mit bewussten oder unbewussten menschlichen Verhaltensweisen.

Lassen Sie mich es noch drastischer sagen: Alle technischen und noch so ausgefeilten organisatorischen Maßnahmen, so notwendig sie sind, werden

allein nicht garantieren können, dass Sie gesund von der Arbeit nach Hause kommen. Das ist der Grund dafür, dass wir uns als Arbeitspsychologen - ohne die technischen oder organisatorischen Ursachen zu unterschätzen – um das Thema Sicherheitskultur kümmern. Denn die Kultur bietet den Rahmen, in dem sich unser Verhalten abspielt. Uns ist klar, dass wir, wenn es zu dem Faktor Verhalten kommt, nicht die Menschen umerziehen, ihre Persönlichkeit beeinflussen oder ihre Mentalität ändern dürfen (natürlich auch nicht wollen). Wir können gleichwohl mit den Menschen, mit denen wir arbeiten, in der gemeinsamen Diskussion darauf hinsteuern, dass die Unternehmenskultur gesundheits- und sicherheitsförderlicher wird und somit sichere Verhaltensweisen von Management, Führungskräften und Mitarbeitern eher eine Chance bekommen wie unsichere. Die Schwierigkeit beginnt jedoch da, wo wir zu beschreiben versuchen, was Sicherheitskultur sei; wo wir Kultur verständlich und greifbar „machen“ wollen. Denn Sicherheitskultur scheint nicht objektiv vorhanden, etwa wie ein Gebäude oder eine Maschine.

### **3 Der narrative Ansatz**

Für unsere Beratung ist daher ein kommunikativer, „narrativer Ansatz“ zentral. Wir schlagen vor, auf die Art und Weise der Erzählungen, der Geschichten und „Narrationen“ zu achten, um Kultur greifbar und modulierbar zu machen und wir finden über diese Vorgehensweise zugleich Möglichkeiten der Intervention.

Warum? Wir sind fest davon überzeugt, dass wir den Zugang zur Kultur nur über Sprache, in Form von Erzählungen – Narrationen - finden. Kultur findet in einer Welt voller gemeinsam geteilter und mitgeteilter Bedeutungen, in ständiger Konversation und im Erzählen von Geschichten statt. Alles, was wir denken (und tun), ist aus den Erzählungen entwickelt, derer wir uns bedienen. Diese Geschichten haben so, wie sie erzählt werden, eine gewaltige Kraft für die Gestaltung der Wirklichkeit unseres Handelns. Sprache beschreibt nicht nur die Wirklichkeit, sondern prägt sie auch.

Wirklichkeit ist auf unterschiedliche Weise beschreibbar. Allerdings braucht es viele Erzählperspektiven, um eine Geschichte zu erzählen. Nicht eine davon ist richtig, die andere nicht falsch; sondern gerade die Vielfalt von Gesichtspunkten ermöglicht es, komplexe Ereignisse angemessen wahrzunehmen und sie nicht auf eine einzige Struktur oder eine einzige Theorie zu reduzieren. Die Vielfalt der Geschichten, die wir erfinden, und die Vielfalt von Verhaltensweisen, die sich daraus ergeben, machen gerade das aus, was wir als „Kultur“ bezeichnen. Narrative wirken dabei wie eine Haustür. Durch sie finden wir einen Zugang zur Welt der Sicherheitskultur. Zudem bietet sich uns über die Thematisierung der Erzählungen die Chance, nachhaltig auf die Entwicklung der Kultur Einfluss zu nehmen. Dann öffnet sich uns ein

faszinierender Blick in die Welt der rationalen wie der irrationalen, fatalistischen wie konstruktiven, fürsorglichen wie magischen Erzählungen.

Einige dieser Narrationen seien hier genannt. So kennen wir paternalistische, karitative, fatalistische und naive Narrative: „Ich mache es, weil die Firma es möchte“, „Ich möchte, dass Du gesund nachhause kommst“, „Unfälle lassen sich nicht immer vermeiden“, „Bei uns gibt es nur noch Stolperunfälle“, „Wir dürfen kein Risiko eingehen“, „Hätte der Kontraktor-Mitarbeiter doch nur besser aufgepasst“. Beliebte sind zudem Helden-Erzählungen: „Schließlich müssen wir noch produzieren“, „Wir mussten die Störung in den Griff bekommen“. Und Erzählungen der Hoffnung: „Alle Unfälle lassen sich vermeiden“. Wie wäre es mit einem professionellen Narrativ: „Der Umgang mit Risiken ist Teil unseres professionellen Handelns“.

Sie werden sich fragen: Was ist eigentlich das Problem? Bitte überlegen Sie kurz, in welcher Weise diese Erzählungen unser Handeln determinieren und wie sie zu Fehleinschätzungen führen können, die uns verletzen. Zudem zeigt die Vielfältigkeit der Erzählungen, die in einem Unternehmen kursieren, dass es kein einigendes, gemeinsames Narrativ gibt. Daraus resultiert eine „Identitätsproblem“. Unterschiedliche betriebliche Gruppen erzählen unterschiedliche Geschichten, die für ein unterschiedliches Verständnis der Sicherheitskultur stehen. So entsteht für die beteiligten Personen das Gefühl in unterschiedlichen Unternehmen, wenigstens an unterschiedlichen Themen zu arbeiten. Ferner stehen die Erzählungen für ein Verständnis, das größtenteils eine extrinsische Motivation widerspiegelt („Ich arbeite sicher, weil die Firma es verlangt; nicht, weil ich selbst überzeugt bin!“). Das ist gefährlich, wenn man überlegt, dass denselben Mitarbeitern z.B. eine Chemeanlage mit hohem Risikopotential anvertraut wird.

## 4 Die narrative Intervention

Ein wesentliches Ziel unserer Arbeit besteht darin, Menschen dabei zu unterstützen, zu den von ihnen selbst erzählten Geschichten alternative, konstruktive Erzählungen zur Sicherheitskultur zu entdecken. Wir gehen einen kommunikativen, diskursiven (immer wertschätzenden!) Weg, indem wir versuchen Übergänge zu ermöglichen, die es erlauben, ein einmal gewähltes Narrativ zu verlassen, um eine neue Erzählung zu (er-)finden. Uns leiten demzufolge Fragen wie: „Wie sieht die Kultur aus, in der wir Sicherheit leben möchten?“ „Wie möchten wir miteinander umgehen, wenn ein Fehler zu einem Ereignis geführt hat?“ „Wie wollen wir uns ansprechen, wenn jemand sich von uns unsicher verhält?“.

Das ist leichter gesagt wie getan. Warum? Narrative sind, da sie sinnstiftend sind, angstbesetzt, wenn sie in Frage gestellt werden. Sie werden bei Bedarf verteidigt. Sie wirken wie ein „Schema“ oder „Weltbild“, das uns

ermöglicht, uns selbst, unser Leben und unser Handeln sinnvoll zu verstehen. Auch wird jede neue Erfahrung auf dem Hintergrund von Narrativen interpretiert. Zudem helfen sie, uns einer Gruppe zugehörig zu fühlen. Wir halten mithin an ihnen fest, selbst wenn sie mit Schmerzen oder Verletzungen verbunden sind.

Aus der Fülle der Methoden, die wir professionell einsetzen, möchte ich einige wenige stellvertretend vorstellen. Die Methode des *Reflektierenden Teams* schlägt vor, eher auf die Art und Weise der Erzählungen, der Geschichten und Narrationen zu achten, über die Sinn konstituiert wird. So kann es schon helfen, wenn wir erkennen, welche Narrative dem eigenen Handeln zugrundeliegen. Welche Geschichten wir kommunizieren, können wir mit der Methode des „*Inneren Teams*“ bewusst werden lassen. Widerstreitende Gedanken führen nicht nur ein Innenleben, sondern äußern sich in Stimmen, die Botschaften an die äußere Umwelt kommunizieren. Andere können sie hören und interpretieren. Ähnlich funktioniert die *Kollegiale Fallberatung*, bei der sich einander gleichgestellte Kollegen Fälle ihrer Praxis offenbaren. Hypothesen zu Ursachen werden formuliert, die ermöglichen, dass die Lösung in Form einer alternativen Geschichte neu erzählt werden kann. *Reframing*, ein weiteres Tool, trägt dazu bei, dass dieselbe Geschichte ihren Sinn ändern kann, wenn man sie in einem anderen Licht erzählt. *Das narrativ-interpretierende Interview* ermöglicht, Erzählungen auf dem Hintergrund unterschiedlicher Konstrukte und Muster zu interpretieren. Welche Qualität der „Kultur“ offenbart die Erzählung? Wie kommen wir von einer reaktiven zu einer proaktiven Kultur? *Visuelle Kommunikation* hilft Teams, Aspekte der eigenen Sicherheitskultur visuell erzählen zu lassen. Es entstehen Bilder, die unbewusste Erzählungen enthüllen und das Verhalten spiegeln.

Ach ja, was sagte der dritte Steinmetz? ... „*Ich baue mit am Kölner Dom!*“

## Literatur

- Büttner, T., Fahlbruch, B., Wilpert, B. (1999): Sicherheitskultur. Konzepte und Analysemethoden. Heidelberg: Asanger.
- Luhmann, N. (1984) Soziale Systeme. Ffm.: Suhrkamp.
- Schlippe, A., Schweitzer, J. (2010). Systemische Intervention. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Schulz von Thun, Friedemann (1981): Miteinander reden 1. Reinbek: Rowohlt.
- Ders. (1998): Miteinander reden 3 – Das „innere Team“ und situationsgerechte Kommunikation. Reinbek: Rowohlt.
- Watzlawick, P. (1978): Wie wirklich ist die Wirklichkeit? Wahn, Täuschung, Verstehen. München: Piper 1978.