



universität  
wien

# MASTERARBEIT

Titel der Masterarbeit

## **Zur Kommunikation und Praxis von Arbeitssicherheit im Industriebetrieb**

Eine ethnographische Organisationsanalyse der Sicherheitskultur

Verfasser

Werner König BA

angestrebter akademischer Grad

Master of Arts (MA)

Wien, April 2014

Studienkennzahl lt. Studienblatt: A 066 905

Studienrichtung lt. Studienblatt: Soziologie

Betreuerin: A.o. Univ.-Prof. Dr. Ulrike Froschauer

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorbemerkung und Dank .....</b>	<b>3</b>
<b>1. Einleitung.....</b>	<b>4</b>
<b>2. Forschungsinteresse und Zielsetzung.....</b>	<b>6</b>
<b>3. Theoretische Grundlagen und Verortung.....</b>	<b>8</b>
3.1. Regeln und Formalstruktur.....	8
3.2. Regeln und Abweichung .....	9
3.3. Konzepte der Organisationskultur.....	11
3.4. Konzepte der Sicherheitskultur .....	15
3.5. Konzept und Methode zur Erfassung der Sicherheitskultur.....	19
<b>4. Ethnographische Organisationsanalyse .....</b>	<b>21</b>
4.1. Grundlagen .....	21
4.2. Methoden der Datengenerierung .....	24
4.2.1. Teilnehmende Beobachtung.....	24
4.2.2. Artefaktanalyse.....	26
4.2.3. Qualitative Gespräche .....	27
4.3. Feldzugang und Rolle im Feld .....	28
4.4. Forschungsprozess .....	28
4.5. Methoden der Interpretation.....	29
4.5.1. Systemanalyse .....	29
4.5.2. Artefaktanalyse.....	30
4.5.3. Qualitative Gespräche - Themenanalyse.....	31
4.6. Ergebnisdarstellung .....	31
4.7. Forschungsethische Überlegungen.....	32
4.8. Qualitätssicherung .....	36
<b>5. Falldarstellung.....</b>	<b>37</b>
5.1. Unternehmensgeschichte.....	37
5.2. Personal .....	38
5.3. Die Organisierung der Produktion .....	40
5.3.1. Rollen und Hierarchie .....	41
5.3.2. Standardisierung und Regeln .....	43
5.4. Die Organisation von Sicherheit .....	45
5.4.1. Rechtlicher und formaler Kontext.....	45
5.4.2. Standardisierung und Perspektiven .....	48
5.4.3. Gesundheitsschutz .....	51
5.4.4. Risiken und Gefahren.....	51

<b>6. Sicherheitskultur: Kommunikation und Settings</b> .....	<b>53</b>
6.1. Zur Kommunikation von Sicherheit.....	53
6.1.1. Das Ritual der Sicherheits-Erstunterweisung.....	53
6.1.2. Zur Logik des Umgangs mit Sicherheitsunterweisungen .....	55
6.2. Zur Logik des Umgangs mit Sicherheitsausrüstung .....	56
6.2.1. Sicherheitsschuhe .....	57
6.2.2. Gehörschutz.....	57
6.2.3. Sicherheitshandschuhe .....	58
6.2.4. Sicherheitsbrille.....	60
6.3. Wie Tag und Nacht: Die Ordnung der Ausnahmezeit .....	62
6.3.1. Die Darstellung von Sicherheit .....	64
6.3.2. Sozialisation: Tradition und Geschichten .....	65
6.3.3. Sozialisation: Mimesis .....	66
6.4. Der Umgang mit Arbeitsunfällen .....	67
6.4.1. Die nachträgliche Abwendung von Arbeitsunfällen .....	69
6.4.2. Zum Umgang mit Beinahe-Unfällen.....	70
<b>7. (Re-)Konstruktion der Sicherheitskultur .....</b>	<b>72</b>
7.1. Safety by objectives .....	72
7.2. Schuldkultur: Die Übertragung von Verantwortung und Schuld.....	73
7.3. Prävention und Risikosensibilität.....	75
7.4. Risikobereitschaft und Anpassung an Leistungserwartungen.....	75
7.5. Ausweichen: Tradition und Funktion der Abweichung .....	76
7.6. (Un-)Brauchbare Illegalität .....	78
7.7. Zusammenfassung .....	79
<b>8. Conclusio.....</b>	<b>81</b>
<b>9. Bibliographie.....</b>	<b>86</b>
<b>Anhang.....</b>	<b>94</b>
Kurzzusammenfassung.....	94
Abstract .....	95
Lebenslauf .....	96

Es ist eine Binsenweisheit, dass Ideal und Wirklichkeit nicht immer oder nicht vollständig zusammenfallen, aber trotzdem wird diese Tatsache nur zu häufig vergessen, vielleicht weil man sie vergessen will.

George Casper Homans (1970: 137)

## **Vorbemerkung und Dank**

Die vorliegende Masterarbeit konnte nur mit der Unterstützung einer Reihe von Menschen gelingen. Mein Dank gebührt meinen Kollegen Lorenz Wiebogen und Herbert Blabensteiner, die mich von Beginn meiner Forschungsarbeit an begleitet haben. Ich bedanke mich für die vielen Stunden gemeinsamer Interpretationsarbeit und Diskussion, der ausgestrahlten Zuversicht für das Gelingen und den Rückhalt bei schwierigen Forschungsentscheidungen. Meiner Betreuerin Ulrike Froschauer bin ich für die vielen wertvollen Hinweise und kritischen Fingerzeige verbunden und ich bedanke mich für das vertrauensvolle Verhältnis, das es mir erlaubte, ganz den Dingen zu folgen. Weiterer Dank gilt meinen StudienkollegInnen und Lehrkräften der beiden Masterarbeitsseminare; ihre kritischen Hinweise und wohlwollenden Anregungen haben viel zur Qualität der Forschung beigetragen.

Mit dieser Arbeit stehe ich in der Schuld jener Personen, mit denen ich viele Tage und Nächte zusammen arbeitete, schwitzte, lachte. Sie müssen aus guten Gründen namenlos bleiben, obwohl das Gelingen dieser Arbeit von niemand mehr abhängig war als von ihnen. Lässt man methodologische Kategorisierungen beiseite, liefert die vorliegende Arbeit wenigstens eines: Eine Geschichte. In dieser Geschichte über die Sicherheitskultur und den Umgang mit Sicherheitsregeln nehmen Beschreibungen von Abweichungen einen großen Platz ein. An manchen Stellen mag bei den LeserInnen womöglich der Eindruck von Disziplinlosigkeit im Unternehmen entstehen. Die Darstellung täuscht über die harte und gewissenhafte Arbeit hinweg, die das gesamte Personal täglich leistet. Dies bei der Lektüre in die Gedanken miteinzubeziehen, dazu möchte ich die LeserInnen anhalten.

## 1. Einleitung

„Gib acht – Baba und fall net!“ Breitenwirksam und mit der Stimme von Austropop-Legende Wolfgang Ambros schallt die Botschaft in Rundfunk und Fernsehen, mit der die Allgemeine Unfallversicherungsanstalt (AUVA) auf Sicherheit am Arbeitsplatz aufmerksam zu machen versucht. Dass Arbeitsunfälle nicht nur jene angehen, denen sie passieren, ist dabei kein profaner Werbeslogan, sondern eine allgemeine Beobachtung der systematischen Inklusion der Erwerbstätigen in ein Gesundheits- und Versicherungssystem. Laut Statistik der AUVA ereigneten sich in Österreich im Jahr 2012 insgesamt 96.240 gemeldete „Arbeitsunfälle im engeren Sinn“, das heißt "Unfälle bei der Arbeit an sich" exklusive weiteren 11.470 sogenannten Wegunfällen (vgl. AUVA, 2012).

Kein Wunder also, dass Organisationen häufig viele Energien darin investieren, für die Sicherheit ihrer Mitglieder zu sorgen. Arbeitssicherheit wird heute weniger denn je dem Zufall überlassen. Im Gegenteil hat sich das Management von Sicherheit in vielen Organisationen als Teilbereich der Unternehmensführung ausgebildet. Eigene Stabsstellen werden mitunter gegründet und ausgebildete SicherheitstechnikerInnen untersuchen sämtliche Arbeitsprozesse nach potentiellen Risiken. Organisationen verlassen sich dabei nicht immer nur auf ihre eigenen Beobachtungen und Expertisen, sondern vertrauen sich auch ihrer Umwelt an. Beratungsunternehmen bieten Sicherheitsschulungen an, externe Experten führen Risikoeinschätzungen durch oder Institutionen helfen bei der Einführung sogenannter Sicherheitsmanagementsysteme.<sup>1</sup> Letztere können Organisationen seit mehreren Jahren sogar zertifizieren lassen.<sup>2</sup> Daran wird bereits deutlich, dass Arbeitssicherheit entgegen meiner Einführung mitnichten nur ökonomischen Bedeutung haben kann. Sicherheit am Arbeitsplatz ist eine relevante Umwelterwartung an Organisationen und eine wichtige Größe für die Außendarstellung von Organisationen.

So wichtig Arbeitssicherheit *in* und *für* Organisationen geworden ist, so unterschiedlich sind die Herangehensweisen über die Zeit. David Sarkus (2001) zeichnet die Entwicklung des Sicherheitsmanagements seit dem Beginn des zwanzigsten Jahrhunderts nach, und identifiziert eine Reihe unterschiedlicher Epochen und Philosophien, die den Umgang mit Arbeitssicherheit charakterisieren. Während demnach in den 1920er Jahren noch die Aufmerksamkeit vor allem auf die Schaffung sicherer Arbeitsbedingungen und -umgebungen

---

<sup>1</sup> Beispielsweise berät die AUVA Unternehmen bei der Einführung eines Sicherheits- und Gesundheitsmanagementsystems (SGM), das für eine "systematische vorausschauende Auseinandersetzung mit Arbeitssicherheit und Gesundheit im Zusammenhang mit betrieblichen Leistungsprozessen" steht ([www.auva.at](http://www.auva.at)).

<sup>2</sup> So bietet beispielsweise der Technische Überwachungsverein in Österreich (TÜV Austria) Unternehmen die Möglichkeit, sich nach unterschiedlichen Normen und Standards zertifizieren zu lassen ([www.tuev.at](http://www.tuev.at)).

lag („Inspection era“), lag das Hauptaugenmerk in den 1970er Jahren auf den Menschen und ihrer soziale Umwelt („Psychology of safety management era“). Gesetzliche Veränderungen<sup>3</sup> haben für Sarkus dazu geführt, dass die Inspektion und Kontrolle der Arbeitsumgebungen wieder in den Vordergrund gerückt sind (Sarkus 2001, zitiert in Hiumetri 2007: 9f.).

Geht man davon aus, dass die Anzahl gemeldeter Arbeitsunfälle einen ausreichenden Indikator für die Arbeitssicherheit darstellt, so muss man Industriebetrieben relativ riskante Arbeitsumgebungen bescheinigen. Von den insgesamt rund 2,8 Mio. Versicherten unselbstständig Erwerbstätigen in Österreich stellt die Wirtschaftsklasse "Verarbeitendes Gewerbe/Herstellung von Waren" mit 575.838 ArbeitnehmerInnen die größte Gruppe dar. ArbeiterInnen weisen hierbei, wenngleich wenig überraschend, eine deutlich höhere relative Schadenshäufigkeit, bezogen auf Unfälle und Berufskrankheiten gegenüber AngestelltInnen auf. Über alle Berufsgruppen hinweg betrachtet, ereigneten sich in in den Gruppen „Handwerks- und verwandte Berufe“, „Hilfsarbeiterkräfte“, und „Bediener von Anlagen und Montageberufe“ im Jahr 2012 mit einem Anteil von rund 62% (bzw. 59.730 absolut) die meisten Arbeitsunfälle im engeren Sinn (AUVA 2012). Es sind dies Berufsgruppen, die sich wohl typischerweise in den meisten Fällen in Industrie- und Produktionsbetrieben wiederfinden lassen.

In modernen Industriebetrieben werden den ArbeitnehmerInnen über die üblichen Handwerksregeln hinaus eine Reihe formaler Verhaltensmaßgaben vorgegeben. In praxi sind es zumeist Arbeitsanweisungen oder Arbeitsplatzbeschreibungen, mit denen sich die dort Handelnden unmittelbar auseinander setzen müssen. Häufig werden bestimmte Verhaltensregeln und Unternehmenswerte mittels „Qualitätspolitiken“ oder „Sicherheitpolitiken“ zu vermitteln versucht.<sup>4</sup> Darin enthaltene Maßgaben beziehen sich zumeist auf mehr oder weniger explizite Verhaltenserwartungen an die Organisationsmitglieder. Sicherheitsregeln sind eine besondere Form formaler Verhaltenserwartungen, denen MitarbeiterInnen – im Idealfall aus eigenem Interesse – nachkommen sollen. Manche solcher Regeln sind wohl unmittelbar aus dem Handwerk erschließbar, so „weiß“ ein Schmied zum Beispiel, dass er hitzefeste Handschuhe tragen

---

<sup>3</sup> Laut Sarkis (2001) durch die Gesetzgebung der US-amerikanischen Behörde OSHA (Occupational Safety and Health Act). Institutionelles Äquivalent auf europäischer Ebene: Die Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz.

<sup>4</sup> vgl. Die Inflation solcher Politiken darf im Übrigen Managementsystemen, allen voran der Reihe ISO 9000 zugeschrieben werden, die, neben anderen Formalismen, zuvorderst die Explizierung einer „Qualitätspolitik“ fordert (ÖNORM EN ISO 9000: 2000, S. 12.)

muss, um sich keine Brandverletzungen zuzuführen. Andere Sicherheitsregeln erscheinen mitunter weniger einsichtig, wie etwa die Forderung ausnahmslos den Handlauf beim Treppensteigen zu verwenden.<sup>5</sup>

Die vorliegende Arbeit richtet seine Aufmerksamkeit jedoch nicht vordergründig auf das Management von Arbeitssicherheit in Organisationen, sondern auf die Frage, wie mit Arbeitssicherheit in der täglichen Praxis umgegangen wird. In Auseinandersetzung mit einem interpretativen Konzept von Sicherheitskultur, befasst sich die vorliegende Arbeit am Fall eines Industriebetriebs mit der Frage, vor welchem organisationskulturellen Hintergrund, Sicherheitsregeln erfahren, kommuniziert, vermittelt und praktiziert werden.

## **2. Forschungsinteresse und Zielsetzung**

Den Ausgangspunkt der geplanten Forschung bildet eine Seminararbeit von E.Mayer, C. Knuth und W. König, die sich mit dem Verhältnis von Stamm- und Leihpersonal am Fall eines mittelgroßen Industriebetriebs befasst hatte.<sup>6</sup> Im Rahmen dieser Arbeit wurden zwischen Mai und Juni 2012 insgesamt vier narrativ konzipierte qualitative Gespräche geführt, drei davon mit Produktionsmitarbeitern, eines mit dem ArbeiterInnen-Betriebsrat des Unternehmens. Die Gespräche wurden mittels der Methode der Themenanalyse analysiert.<sup>7</sup> Obwohl für die Beantwortung der Forschungsfrage nicht unmittelbar relevant, erschien es interessant, dass in den Gesprächen die Themen „Sicherheitsvorschriften“ und „Arbeitsunfälle“ im Kontext von Aussagen zum betrieblichen Arbeitsklima thematisiert wurden, wobei eher negativ getönte Bezüge präsentiert wurden.

Im Oktober 2012 konnte ich von einem der Gesprächspartner die Bereitschaft für ein weiteres Gespräch bekommen, das darauf hin statt fand. Anlässlich dieses Gesprächs und eingedenk bisheriger Überlegungen entwickelte sich die offene Fragestellung, welche Bedeutung Arbeitssicherheit in der Kommunikation und Praxis innerhalb dieses Produktionsbetriebes hat. Gleichzeitig erhob sich auch die forschungsstrategische Frage, wie sich diesem Phänomen am hinreichendsten anzunähern gälte. Aus Erwägungen, die im Kapitel 4 noch genauer erläutert werden, entschied ich mich, dieser Organisation als Leiharbeiter beizutreten,

---

<sup>5</sup> Wie ich vor kurzem in einem Gespräch mit einer Mitarbeiterin<sup>5</sup> eines pharmazeutischen Produktionsbetriebs erfahren hatte.

<sup>6</sup> Anlässlich der Lehrveranstaltung: „Unsicherheit, Prekarität und ihre subjektiven Folgen“; LV-Leitung: Hilde Weiß/Julia Hoffmann (SS 2012)

<sup>7</sup> vgl. Froschauer/Lueger 2003: 158ff.

um aus der Perspektive eines aktiv teilnehmenden Beobachters einen Zugang zur alltäglichen Arbeitspraxis zu bekommen.

### *Forschungsfragen*

Einem ethnographischen und sozialkonstruktivistischen Ansatz folgend, wurde am Fall eines mittelgroßen Industriebetriebs erforscht, vor welchem sicherheitskulturellen Hintergrund sich der Umgang mit Sicherheitsregeln vollzieht. Das Ziel der qualitativ-interpretativen Forschung galt der (Re-)Konstruktion der Sicherheitskultur, die sich vor allem auf den Bereich der Produktion und den Umgang mit Sicherheitsregeln konzentrierte. Die Aufmerksamkeit lag hierbei insbesondere auf der Bedeutung von Sicherheitsregeln für jene Personen, die sie in der Organisation unmittelbar betreffen: Die ArbeiterInnen und „Mittlerpositionen“ (Dahrendorf 1956: 65) in Form der Vorarbeiter im Betrieb. Methodisch erfolgte die Datengenerierung mittels verdeckter teilnehmender Beobachtung aus einer aktiven Rolle. Die qualitativ und theoriegenerierend angelegte Studie verfolgte ein möglichst offenes Vorgehen und bezog sich implizierend auf die Fragen:

- Wie wird Arbeitssicherheit im Unternehmen organisiert und kommuniziert?
- Welche Bedeutung haben Sicherheitsregeln in der täglichen Praxis und Kommunikation im Unternehmen?
- Welche Settings, Kommunikationsmuster und impliziten Regeln lassen sich dabei beobachten bzw. (re)konstruieren?
- Wie stellt sich die Sicherheitskultur des Produktionsbereiches dar und inwiefern lassen sich unterschiedliche Sicherheitskulturen beobachten bzw. rekonstruieren?

### **3. Theoretische Grundlagen und Verortung**

Die vorliegende Studie stützt sich auf einen konstruktivistischen Ansatz und teilt die Ansicht, dass „Organisation im wesentlichen sozial konstruierte Wirklichkeit ist, die ebenso in den Köpfen und Gedanken ihrer Mitglieder existiert wie in ganz konkreten Regeln und Beziehungen“ (Morgan 2000: 186). Die Systemtheorie Niklas Luhmanns bietet einen geeigneten Rahmen der soziologischen Betrachtung von Organisation und (Sicherheits-) Regeln und stellt zugleich den Ausgangspunkt der theoretischen Auseinandersetzung mit Konzepten der Organisations- und Sicherheitskultur dar. Die Erläuterungen enden schließlich mit der Festlegung auf jenes Modell, auf das sich die Analyse theoretisch und methodisch stützt.

#### **3.1. Regeln und Formalstruktur**

Niklas Luhmann zufolge bestehen Organisationen aus kommunizierten Entscheidungen, die als Entscheidungsprämissen die Strukturen der Organisation konstituieren und nur innerhalb dieser gelten. Am Beispiel der Regel beschreibt er Entscheidungsprämissen als „regulative Bedingungen für richtiges oder fehlerhaftes Entscheiden“, die den Spielraum für eine Mehrzahl von Entscheidungen einschränken (2000: 225). Luhmann unterscheidet zwischen entscheidbaren und unentscheidbaren Entscheidungsprämissen. Entscheidbare Entscheidungsprämissen konstituieren nach Luhmann die Formalstruktur der Organisation – sie lässt sich von der Organisation intentional verändern und planen (Luhmann 2000: 222f.). Unentscheidbare Entscheidungsprämissen basieren ebenfalls auf Entscheidungen, die jedoch nicht markiert werden können, da diese in einem historischen Prozess Tradition und Geltung erlangt haben (ebda.: 242).

Über entscheidbare Entscheidungsprämissen kann eine Organisation Kommunikationswege vorgeben (z. B. kann die Organisation formal regeln, welche Stellen über einen Arbeitsunfall informiert werden sollen); Personal zuweisen und Stellen definieren (z. B. Sicherheitsbeauftragte benennen oder eine Abteilung für Sicherheitstechnik gründen) und über (Entscheidungs-) Programme festlegen, welche Aufgaben die Organisation von welchen Stellen zu erfüllen hat (ebda.: 222f.).

Entscheidungsprogramme definieren damit „die Bedingungen der sachlichen Richtigkeit von Entscheidungen“ (ebda.: 257) und erzeugen die Möglichkeit situationsbezogener Entscheidungen (ebda.: 261f.). Luhmann unterscheidet hierbei zwischen Konditional- und Zweckprogrammen. Ein Konditionalprogramm liegt beispielsweise in der Umsetzung der

gesetzlichen Verordnung „Lärm und Vibrationen“ (§3 VOLV, BGBl. II Nr. 22/2006) vor, welche die ArbeitnehmerInnen vor der Gefährdung durch Lärm schützen soll, und daher den Gebrauch von Gehörschutz ab einer länger andauerenden Exposition eines Lärmpegels von mehr als 85 dB vorschreibt. Luhmann betont jedoch, dass es trotz scheinbar eindeutiger Festlegung bzw. Programmierung zu Unbestimmtheiten bei der Interpretation der Regeln kommen kann. Zudem können diese Regeln durch zusätzliche Regel/Ausnahme-Schemata ergänzt werden (ebda.: 264).

Ein Zweckprogramm hingegen kann bezogen auf Arbeitssicherheit beispielsweise lauten: „Senkung der Arbeitsunfälle“. Der gesatzte Zweck soll daraufhin mit geeigneten Mitteln erfüllt werden, wobei es gerade bei komplexen Zwecken zu Zweck/Mittel-Verschiebung kommen kann und einzelne Mittel ihrerseits als Zwecke ausgewiesen werden, das heißt Mittel für Mittel-Ketten können sich daraus ergeben (ebda.: 270). Beispielsweise kann sich ein Unternehmen dafür entscheiden, die Senkung von Arbeitsunfällen (Zweck) durch die Förderung des Sicherheitsbewusstseins (Mittel) zu erreichen. Das Sicherheitsbewusstsein wird dann als Zweck ausgewiesen, das seinerseits bestimmter Mittel bedarf (beispielsweise Sicherheitstrainings).

### **3.2. Regeln und Abweichung**

In soziologischer Forschung nehmen Regeln seit jeher eine prominente Rolle ein: SoziologInnen beschäftigen sich mit der gesellschaftlichen Konstruktion von Regeln und Abweichung, Prozessen der Sozialisation von Regeln, sozialer Kontrolle, den Machtbeziehungen oder den sozialen Funktionen von abweichenden Verhalten von Regeln. Vieles davon hat seinen Ursprung in ethnographischen Studien, insbesondere der Chicago School und des symbolischen Interaktionismus.

Dieser Tradition folgend, setzte sich im Kontext von Organisation die berühmte qualitative Fallstudie über „Vergehen und Bestrafung in der Fabrik“ (1963) von Joseph Bensman und Israel Gerver mit der sozialen Funktion abweichenden Verhaltens im Industriebetrieb auseinander.<sup>8</sup> Das soziale System stellt in der Fallstudie eine Flugzeugfabrik dar, das abweichende Verhalten den unerlaubten Einsatz eines Gewindebohrers bei der Montage von Flugzeuglandeklappen. Die Daten zur Analyse gewannen die Forscher durch die verdeckte Beobachtung als Monteur eines der Autoren. Der Gebrauch des Gewindebohrers, dessen

---

<sup>8</sup> Neben einer Theorie der Funktion abweichenden Verhaltens bietet die Studie zugleich eine eindrucksvolle Beschreibung darüber, in welcher Art und Weise Arbeit und deren Kontrolle in einem Industriebetrieb noch vor 50 Jahren organisiert wurde.

eigentliche und technische Funktion es ist, ein Gewinde in eine bereits vorgenommene Bohrung zu schneiden, ist im Montagebereich der Fabrik ausnahmslos verboten und formal streng sanktioniert. Allein der Besitz und Aufbewahrung eines Gewindebohrers ist den Monteuren bereits untersagt und wird formal ebenfalls geahndet. Trotz dieser Maßgaben stellen die Autoren fest, dass der Gewindebohrer zum einen häufig von den Montagearbeitern verwendet und zum anderen, dass dieses Handeln von allen jeweiligen Kontrollinstanzen toleriert wird.

Bensman und Gerver kommen nach 12monatiger Beobachtung zu dem Schluss, dass abweichendes Verhalten ein wichtiges Element des Funktionierens der Organisation der Flugzeugfabrik darstellt somit eine bedeutsame soziale Funktion erfüllt. Das Unternehmensziel – die Montage der Flugzeuge – kann nur durch den Gebrauch des Gewindebohrers und unter tolerierter Missachtung formeller Regeln erbracht werden. Somit wird der Gebrauch des Gewindebohrers ein häufig notwendiger, still geschwiegener Arbeitsschritt im Prozess der Landeklappenproduktion. Dennoch unterliegt die Anwendung des Gewindebohrers einer betrieblichen Kontrolle. Allerdings, so führen Bensman und Gerver an, verwenden die Kontrollinstanzen dabei nicht die formellen Medien, sondern die informellen Medien der Kontrolle.

Mit Regeln und Regelverletzungen in Organisationen und Institutionen beschäftigt sich Günther Ortmann in „Regel und Ausnahme - Paradoxien sozialer Ordnung“ (2002). Die Position von der aus Ortmann Regeln betrachtet ist grundsätzlich sozialkonstruktivistisch und er konstatiert, einer Regel zu folgen oder auch nicht zu folgen, setzt einen doppelten Interpretationsakt voraus: Einerseits muss die Regel gedeutet werden, und zum anderen inwiefern die Regel auf eine gegebene Situation anzuwenden ist. Den Regeln kommt demnach eine gewisse Nachträglichkeit zu, da die Entscheidung über den Regelverstoß am Prozess der Etablierung bzw. Konstruktion einer Regel teil hat. Hierbei konzentriert er sich insbesondere auf stillschweigend geduldete Regelverletzungen, die für ein System funktional sind, aber aus der Sicht von Ortmann in der soziologischen Theorie keine hinreichende Beachtung erfahren (Ortmann 2002: 33f.).

Regelverletzung, wie Ortmann sie beschreibt, kann mit Bezug auf Niklas Luhmanns Frühwerk „Funktion und Folgen formaler Organisation“ (1976) auch als „brauchbare Illegalität“ beschrieben werden. Verhalten, das formale Erwartungen verletzt, könne demnach eine brauchbare Funktion für eine Organisation erfüllen. Luhmann beruft sich in seiner

Definition auf den positiven systemstabilisierenden Aspekt abweichenden Verhaltens für Organisationen, da ein Mindestmaß an Regelverletzung ein unvermeidliches Phänomen sozialer Systeme darstellt (vgl. Luhmann 1999: 304). In diesem Zusammenhang betont Luhmann – wie oben Bensen und Gerver – die Funktion des Informellen.

Die Unterscheidung zwischen formaler und informaler Organisationsstruktur gibt Luhmann in seinem späten Werk „Organisation und Entscheidung“ (2000) Schritt für Schritt zu Gunsten der Unterscheidung von entscheidbaren und unentscheidbaren Entscheidungsprämissen auf.<sup>9</sup> An der Stelle der Erklärung unentscheidbarer Entscheidungsprämissen nimmt Luhmann Bezug auf Darío Rodríguez, der den Begriff der Organisationskultur als Komplex der unentscheidbaren Entscheidungsprämissen definiert (ebda.: 241). Luhmann nähert sich hier dem „Modethema Organisationskultur“ (ebda.: 240) an, das er jedoch etwas abfällig formulierend dem „Bereich des Klatsches und der Unterhaltung“ zurechnet (ebda.: 243). Er betrachtet Organisationskultur unter dem Aspekt der Selbstreferenz der Organisation und ihrer Eigenart, die sich explizit und implizit auf die systemeigene Geschichte stützt (ebda.: 244f.). Der Organisationskulturbegriff von Luhmann soll vor allem Trägheitseffekte bei geplantem Wandel erklären (ebda.: 247) und stellt für ihn nur „vielleicht einen Beitrag zu einer Theorie der Evolution von Organisationen“ dar (ebda.: 248f.).

### **3.3. Konzepte der Organisationskultur**

Der Ansatz Organisationen als eigene Kultursysteme zu betrachten, darauf muss hingewiesen werden, stellt keine stringente Organisationstheorie dar, wie sie die Systemtheorie Niklas Luhmanns bereit hält. Der Begriff der Kultur ist der Ethnologie entlehnt, die damit auf ein komplexes Gebilde von Denkmustern und Symbolsystemen abzielt, das zumeist an einzelnen Volksgruppen oder Stämmen untersucht wird. Die Prämissen dieses Ansatzes wurden auf Organisationsebene übertragen. Organisationen werden demnach als „eigenes Kultursystem betrachtet und organisatorische Handlungen vor dem Hintergrund der kulturellen Verfasstheit des Systems interpretiert“ (Schreyögg 2008: 363). Seit den Anfängen in den 1960er Jahren erfolgte seitdem die Erarbeitung des Kulturansatzes auf Organisationsebene, das zusehends populär seinen Eingang in Theorie und Praxis fand und nach Schreyögg in Management-Theorien mitunter als indifferenter Jargon zu verwässern droht (ebda.). Es liegt daher eine

---

<sup>9</sup> Das Begriffspaar formal/informal wurde von Luhmann nicht durch das spätere Leitpaar entscheidbare/unentscheidbare Entscheidungsprämissen ersetzt, sondern ergänzt (vgl. Ringel, 2011: 39f.).

Fülle von Erklärungsversuchen in betriebswirtschaftlicher und soziologischer Literatur vor, die dennoch grundlegende Gemeinsamkeiten aufweisen.

Kutschker und Schmid setzen sich in ihrem Management-Lehrbuch mit der Kultur in internationalen Unternehmen auseinander und definieren Unternehmenskultur als „die Gesamtheit der Grundannahmen, Werte, Normen, Einstellungen und Überzeugungen, die sich in einer Vielzahl von Verhaltensweisen und Artefakten ausdrückt und sich als Antwort auf die vielfältigen Anforderungen, die an diese Unternehmung gestellt werden, im Laufe der Zeit herausgebildet haben" (Kutschker/Schmidt 2011: 674). Kultur konstituiert sich demgemäß auf zwei Ebenen: Einer Tiefenebene in Form von Werten, Annahmen und Grundüberzeugungen, die als unsichtbare Phänomene selbstverständlich wahrgenommen und erlernt werden. Auf der zweiten Ebene finden sich schließlich die sichtbaren, materialen Phänomene der Organisationskultur in Form von Artefakten und Verhaltensweisen.

Der Ökonom und Wirtschaftsethiker Peter Ulrich beschreibt Organisationskultur als Gesamtheit der im Unternehmen bewusst oder unbewusst kultivierten, symbolisch oder sprachlich tradierten Wissensvorräte, Denkmuster und Verhaltensnormen, die im Vollzug entwickelt werden, und im Denken, Sprechen und Handeln der Organisationsmitglieder zum Ausdruck kommen (1984, zitiert in Braunger et al. 2009).

Eine Zusammenfassung zentraler Aspekte der Erfassung und Analyse von Organisationskultur findet sich bei F. W. Guldenmund (2000: 215ff.), der in seinem Literaturüberblick über Sicherheits- und Organisationskultur die folgenden Charakteristika heraus arbeitet: Organisationskultur sei demnach ein relativ stabiles, multidimensionales Konstrukt, das jedoch nicht aus der Summe dessen Dimensionen bestehe, sondern aus deren Komposition. Organisationskultur konstituiere das praktische Handeln, werde in einem Sozialisationsprozess erlernt und sei funktional als Referenzrahmen für organisationales Handeln – Kurzum „the way we do things around here“ (ebda.: 225). Er streicht zudem heraus, dass Organisationskultur vor allem aus praktisch analytischen Gründen nach unterschiedlichen Aspekten differenziert und beobachtet werden kann, beispielsweise unterschiedliche Kulturen innerhalb eines Unternehmens oder auch die Sicherheitskultur im Allgemeinen (ebda.: 222f.).

Georg Schreyögg identifiziert in seiner Zusammenschau sechs Kernmerkmale, die sich in den unterschiedlichen Erklärungsversuchen zu Organisationskultur in der Literatur finden lassen. Unternehmenskulturen sind demnach:

- Implizit: Organisationskultur liegen selbstverständliche Annahmen zugrunde – Sie vollzieht sich als vertraute Alltagspraxis.
- Kollektiv: Als kollektives Phänomen, das sich auf gemeinsame Orientierungen und Deutungen bezieht.
- Konzeptionell: Als konzeptionelle Welt des Systems vermittelt sie Sinn und Orientierung in einer komplexen Umwelt.
- Emotional: Organisationskulturen prägen bzw. normieren nicht nur Kognitionen, sondern auch die Emotionen der Organisationsmitglieder.
- Historisch: Als Ergebnis der Geschichte und historischer Lernprozesse und Entwicklung kollektiver Wissensvorräte.
- Interaktiv: Wird zumeist unbewusst in Sozialisationsprozessen erlernt und vermittelt (Schreyögg 2008: 365f.).

Trotz aller Ähnlichkeiten und Gemeinsamkeiten verschiedener Erklärungsversuche herrscht Uneinigkeit bei der unlösbaren Frage, ob eine Organisation Kultur *hat*, oder Kultur *ist* (Guldenmund 2000: 226). Bei der Betrachtung von Organisationskultur wird entsprechend von zwei unterschiedlichen Paradigmen Gebrauch gemacht, einem funktionalistischen und einem interpretativen Ansatz<sup>10</sup>

Aus einer interpretativen Perspektive stellt sich Organisation als historisch entwickeltes, emergentes Phänomen dar. Organisationskultur wird als ein sinnstiftender und orientierender Prozess erklärt, der als Basis für alles gemeinsame Handeln betrachtet wird. Diesem Ansatz ist zudem die Annahme implizit, dass Kultur in diesem Prozess erlernt wird, und sich nicht notwendigerweise durch formale Regeln oder Management-Einflussnahme verändern lässt.

Aus funktionalistischer Perspektive stellt sich Organisationskultur eher als Ergebnis, denn als Prozess dar und richtet die Aufmerksamkeit auf die Frage, welche Funktion diese für das Unternehmen erfüllt. Damit gehen auch Annahmen einher, Organisationskultur im Rahmen formaler Ordnung der Kontrolle des Managements unterwerfen zu können (vgl. Schreyögg, 2008: 363).

---

<sup>10</sup> vgl. zum Beispiel Braunger 2009: 25; Schreyögg 2008: 364; Glendon/Stanton 2000: 194

Die angewandten Methoden zur Analyse von Organisationskulturen entsprechen zumeist den angeführten Paradigmen. Anhänger des funktionalistischen Paradigmas greifen eher zu quantitativen Untersuchungsmethoden, während jene eines interpretativen Ansatzes eher qualitative Methoden bevorzugen (vgl. Braunger 2009: 25). Wie Schreyögg herausstreicht, muss jedoch kein Widerspruch zwischen den beiden Ansätzen bestehen, insbesondere bei der funktionalistischen Interpretation von Organisation sensu Luhmann sei eine Zusammenführung möglich. Zudem würde ohnehin in der Vielzahl der Studien zur Organisationskultur von beiden Ansätzen Gebrauch gemacht werden (Schreyögg 2008: 364).

Ein häufig zitierter Ansatzpunkt für die wissenschaftliche Erforschung von Organisationskultur nach einem interpretativen Ansatz ist das dreistufige Modell von Edgar Schein (2003: 31ff.). Die Idee des Modells liegt im Versuch, das komplexe und schwer fassbare Phänomen bzw. Konstrukt ordnend fassbar zu machen. Von den oberflächlichen und sichtbaren Ausdrucksformen soll bis zum Kern unsichtbarer Basisannahmen vorgedrungen werden. Die Hierarchie der einzelnen Ebenen ergibt sich vor allem analytisch-methodisch und weniger theoretisch. Aus der Gesamtgestalt der aufeinander wechselseitig bezogenen Ebenen lässt sich die Organisationskultur erfassen und rekonstruieren.

Organisationskultur zeigt sich Schein zufolge zunächst auf der Ebene der Artefakte und Symbolsysteme. Diese Ebene ist zumeist unmittelbar der Beobachtung zugänglich. Dazu gehört zuvorderst und allgemein die Sprache, die sich beispielsweise in den Umgangsformen zeigt. Insbesondere verweist Schein auf Riten und Rituale, wie etwa Aufnahme-riten oder Konfliktlösungsriten.<sup>11</sup> Die Rolle von Geschichten und Legenden, die sich die Organisationsmitglieder gegenseitig vermitteln, betont er besonders aufgrund deren Plastizität und Eingängigkeit. Zur Ebene der Symbolsysteme gehören auch alle non-verbale Verhaltensmuster, wie sie – im Hinblick auf das Forschungsthema – im praktischen Umgang mit Sicherheitsausrüstung oder Arbeitsanweisungen beobachtbar sind.

Normen und Standards bilden die schwerer zu beobachtende zweite Ebene der Organisationskultur. Dazu gehören alle öffentlich propagierten Werte, beispielsweise in der Form von kommunizierten Unternehmenszielen, -strategien oder -philosophien. Neben den sichtbaren werden auch die unsichtbaren Normen in Form von gemeinsamen Maximen oder ungeschriebenen Verhaltensrichtlinien berücksichtigt. Verkürzt ausgedrückt, finden sich auf dieser Ebene sowohl die formellen als auch informellen Orientierungs- und Verhaltensstandards und -normen wieder (ebda.)

---

<sup>11</sup> vgl. dazu das öffentliche Ritual der zeremoniellen Scheindurchsetzung in der Fallstudie von Bensman/Gerver (1963:133)

Die unausgesprochenen gemeinsamen Annahmen der Organisationsmitglieder bilden schließlich die tiefste Ebene und den Kern der Organisationskultur, die Basisannahmen, welche nicht direkt beobachtet werden können. Die unbewusst und für selbstverständlich gehaltenen Überzeugungen, Wahrnehmungen, Gedanken und Gefühle bilden sich entlang sechs Grundfragen menschlicher Existenzbewältigung:

- Annahmen über die Umwelt: Im Duktus der Luhmann'schen Systemtheorie gleichbedeutend der Grenzziehung und Beobachtung der Unternehmensumwelt.
- Vorstellungen über Wahrheit: Diese legen fest, wie richtiges oder falsches Verhalten definiert und bei Unsicherheit entschieden wird.
- Vorstellungen über die Zeit: Prägen den Zeitrhythmus einer Organisation bzw. wie mit Zeit umgegangen wird.
- Annahmen über die Natur des Menschen: In Form von typischen Praxistheorien und Menschenbildern.
- Annahmen über die Natur des menschlichen Handelns: Vorstellungen über Aktivität und Arbeit bestimmen die Wahrnehmung von richtigem oder falschem Verhalten.
- Annahmen über die Natur zwischenmenschlicher Beziehung: Vorstellungen darüber wie soziale Beziehungen geordnet und vollzogen werden sollen (vgl. Schreyögg 2008: 370f.)

Für die Analyse wurde im gegenständlichen Fall auf das Schein'sche Konzept von Organisationskultur zurück gegriffen, das dabei auf den Komplex von Arbeitssicherheit und Sicherheitsregeln ausgerichtet wurde. Es handelt sich daher im weitesten Sinne um eine Analyse der Sicherheitskultur und damit um einen Begriff, der zunächst noch einer Auseinandersetzung bedarf, ehe daran anschließend auf einzelne Konzepte der Erfassung und Analyse von Sicherheitskultur eingegangen wird.

### **3.4. Konzepte der Sicherheitskultur**

Der Begriff der Sicherheitskultur trat zum ersten mal im Namen der OECD im Zusammenhang mit der nuklearen Katastrophe von Tschernobyl 1986 in Erscheinung.<sup>12</sup> Aus der Sicht von Valentin Rauer füllte der Begriff der Sicherheitskultur eine erkenntnistheoretische Leerstelle (Rauer 2011). Der Super-GAU geschah, obwohl hinreichend

---

<sup>12</sup> vgl. Braunger 2009; Grote 1996; Rauer 2011, Rauterberg 1998

Wissen über die Risiken und Konsequenzen der Reaktorbedienung vorlagen. Die Problematik bezog sich daher nicht auf technologische Unbekannte sondern auf bereits bekanntes Wissen. Der Begriff der Sicherheitskultur erfüllte demnach die semantische Funktion, dem Problem einen Namen zu geben, um es in der Folge behandelbar zu machen (ebda.: 69). Da der Begriff der Sicherheitskultur sowohl in den Wissenschaften als auch der Gesellschaft seitdem einen beachtlichen Bedeutungszuwachs erfahren hat, macht es Sinn zunächst auf dessen Semantik einzugehen, bevor einzelne Konzepte vorgestellt werden.

Rauer identifiziert in seiner begriffsgeschichtlichen Analyse zwei semantische Hauptfunktionen. Die komparative Funktion lässt sich am Beispiel der Atomkatastrophe von Fukushima besonders plastisch erklären. Hatte man in Deutschland angesichts der Annahme einer gegenüber östlichen Staaten überlegenen Sicherheitskultur kaum Zweifel an der Sicherheit der eigenen Atomkraftwerke, geriet dieses Vertrauen mit dem Zwischenfall in Japan gehörig ins Wanken. Mit einem Hochtechnologieland wie Japan sah man sich auf einer Stufe – Erst jetzt wolle man das Restrisiko nicht mehr akzeptieren.<sup>13</sup>

Während die komparative Funktion auf den Vergleich des Umgangs mit Sicherheit abstellt, konzentriert sich die operative Funktion auf die „Beziehungsverhältnisse zwischen Mensch-Maschinen, Mensch-Menschen und Mensch-Regeln“ (ebda.: 66). Nach Rauer erfährt die einseitige Aufmerksamkeit auf Technik im Begriff der Sicherheitskultur eine „Re-Symmetrisierung“ aufgrund der Berücksichtigung der kulturellen Kontextbedingungen und Interpretationen der Organisationsmitglieder.

Vor obigem Hintergrund ist es wenig überraschend, dass einer der ersten Definitionsversuche von der Internationalen-Atomenergie-Organisation (IAEO) stammt. Die sehr global und weit gefasste Definition lautet: „Safety Culture is that assembly of characteristics and attitudes in organizations and individuals which establishes that, as an overriding priority, nuclear plant safety issues receive the attention warranted by their significance“ (IAEO: INSAG-4: 1991).

Eine frühe, konkretere Beschreibung des Konzepts findet sich bei Cox & Cox (1991: 93ff.), welche die Sicherheitskultur eines europäischen, multinationalen Unternehmens explorativ mittels quantitativer Datenanalyse untersuchten. Sie stützten sich bei ihrem Vorgehen auf die Annahme, dass „safety culture reflects the attitudes, beliefs, perceptions and values that employees share in relation to safety“ (Cox/Cox 1991: 93). Die Erhebung erfolgte auf Basis

---

<sup>13</sup> vgl. dazu die Erklärung der deutschen Bundeskanzlerin Angela Merkel zur Entscheidung für die Energiewende in der „Die Atomkanzlerin erklärt ihren Ausstieg“ ([www.sueddeutsche.de](http://www.sueddeutsche.de)).

eines Fragebogens, der die Einschätzungen und Einstellungen der ProduktionsmitarbeiterInnen im Hinblick auf Sicherheitsregeln, -politik, -risiken und personaler Umwelt umfasste. Aus einem Sample von 630 Befragten wurden von den AutorInnen fünf Faktoren identifiziert, die einen Einfluss auf die Sicherheitskultur im Unternehmen haben, namentlich die individuelle Verantwortung, die Sicherheit der Arbeitsumgebung, die Effektivität sicherheitstechnischer Vorkehrungen, persönliche Immunität und Skeptizismus (ebda.: 97f.)

F. W. Guldenmund liefert, wie bereits oben erwähnt, einen Überblick über eine Reihe einzelner unterschiedlicher Erklärungsansätze und fasst die typischen Aspekte der Konzepte von Sicherheitskultur zusammen (Guldenmund 2000: 227ff.). Wie im obigen Beispiel von Cox & Cox behandeln demnach die Mehrzahl der Konzepte Einstellungen, Wahrnehmungen, Basisannahmen und Werte der Organisationsmitglieder als charakteristische Dimensionen der Sicherheitskultur (ebda.: 235). Obwohl sich die Mehrzahl der Konzepte zumindest implizit ähnelt, kritisiert Guldenmund, dass sich die Konzepte und Forschungsarbeiten zur Sicherheitskultur häufig nur nach forschungspraktischen Überlegungen richten und er konstatiert insgesamt, dass das Konzept von Sicherheitskultur noch nicht hinreichend ausgearbeitet wurde (ebda.: 247).

Ähnlichkeiten lassen sich auch für die Methoden der Erhebung konstatieren. Die oben angeführten Paradigmen zur Erfassung der Organisationskultur - funktionalistisch und interpretativ – lassen sich auch bezogen auf die Sicherheitskultur auffinden.<sup>14</sup> Quantitative Fragebogenerhebungen dominieren die methodische Vorgangsweise der Erhebung von Sicherheitskultur, mithin auch die funktionalistische Perspektive von Kultur.<sup>15</sup>

Guldenmund schlägt daher ein Rahmenwerk zur interpretativen Analyse von Sicherheitskultur vor, das sich eng an das oben dargelegte Konzept der Organisationskultur von Edgar Schein anlehnt. Mit Schein teilt Guldenmund die theoretische Annahme von verschiedenen Ebenen der Manifestation von (Sicherheits-)Kultur (Guldenmund 2000: 235ff.):

- Auf der äußeren Ebene („outer layer“) befinden sich wie bei Schein die sichtbaren Artefakte, die sich unmittelbar beobachten lassen. Dazu gehören beispielsweise die Sicherheitsausrüstung des Personals, formale Verlautbarungen und Merkblätter.
- Die mittlere Ebene („middle layer“) beinhaltet die vertretenen Werte und Einstellungen im Hinblick auf die „hardware“ (zum Beispiel Schutzausrüstung),

---

<sup>14</sup> vgl. Braunger 2009: 28; Glandon/Stanton 2000: 194f.

<sup>15</sup> vgl. Guldenmund 2000: 226; Glandon/Stanton 2000: 208

„software“ (zum Beispiel Sicherheitstrainings), „people“ (zum Beispiel Grenzziehungen zu anderen Gruppen oder Organisationseinheiten) und „behaviour“ (zum Beispiel die Kommunikation über Sicherheitsthemen). Die Werte und Einstellungen sind größtenteils direkt beobachtbar, jedoch schwerer zu entziffern.

- Auf der dritten Ebene („core“) finden sich – identisch mit Schein – schließlich die Basisannahmen (Guldenmund 2000: 235ff.).

Die Ausführungen machen deutlich, dass der von Guldenmund vertretene Ansatz lediglich das Organisationskulturkonzept von Schein in Richtung Arbeitssicherheit zentriert bzw. adaptiert. Die Sicherheitskultur stellt sich somit ihrerseits als Teil, als „layer“ der Organisationskultur dar. Analytisch ist daher besonders auf das Verhältnis von Organisations- und Sicherheitskultur zu achten. Guldenmund geht jedoch nicht notwendigerweise von einer analytischen Hierarchie aus: Wenn beispielsweise Arbeitsregeln von den Organisationsmitgliedern allgemein als sinnlos betrachtet werden, darf vermutet werden, dass Sicherheitsregeln womöglich ebenso sinnlos erachtet werden. Umgekehrt können negative Einschätzungen gegenüber Sicherheitsregeln ebenso Hinweise auf die Organisationskultur geben – Organisationskultur und Sicherheitskultur sind miteinander verknüpft (Guldenmund 2000: 249).

Braunger et al. (2009) adaptierten für ihre Analyse der Sicherheitskultur in Organisationen der Holz- und Metallbranche ebenfalls das Kulturmodell von Edgar Schein und kombinieren es mit dem theoretischen Konzept von Sicherheitsklima, bei der sie auf theoretische Abgrenzung von Sicherheitskultur auf Basis der Literaturanalyse von F.W. Guldenmund (2000) zurückgreifen. Die Autoren gingen hierbei mixed-methodisch vor und verbanden dabei qualitative Fallstudien mit quantitativen Experten- und Mitarbeiterbefragungen zur Erfassung von Kulturindikatoren, mit dem Ziel einer möglichen positiven Beeinflussung. Wie im oben skizzierten dreistufigen Modell von Schein finden sich innerhalb der äußersten Kulturschicht die sichtbaren Artefakte, die gleichsam als Erzeugnisse („Sicherheitsleistung“) der Sicherheitskultur bezogen auf Kognitionen, Affekte und Verhaltensweisen betrachtet werden (Braunger 2009: 31). Die mittlere Ebene, nach Schein die Ebene der Normen und Standards, wird synonym dem Sicherheitsklima gefasst und zielt vor allem auf die Wahrnehmungen und Einstellungen der Organisationsmitglieder bezogen auf Arbeitssicherheit. Diese Ebene wird hier insofern sichtbar, als das Sicherheitsklima mit standardisierten Fragebogeninstrumenten beobachtet werden kann. Die Basisschicht – im Sinne Scheins die grundlegenden Annahmen

– stellt letztlich die Sicherheitskultur selbst dar, die nicht direkt beobachtbar, aber ursächlich die darüber liegenden Schichten beeinflusst.

Eine Unterscheidung im Bezug auf das Schein'sche Kulturmodell erscheint mir hier wichtig herauszustreichen. So scheint es im Konzept von Braunger, dass Artefakte zwar von den unbewussten Basisannahmen beeinflusst werden, aber nicht umgekehrt.<sup>16</sup> Im Gegensatz dazu sind die Beziehungen zwischen den einzelnen Ebenen bei Schein nicht nur einseitig begriffen. Die folgende Abbildung soll, neben den Gemeinsamkeiten, diesen Unterschied grafisch verdeutlichen. Bezogen auf den Untersuchungsgegenstand bedeutet dies, dass bei der Interpretation mögliche (Wechsel-)Wirkungen von Artefakten oder Normen und Standards auf Basisannahmen berücksichtigt wurden.

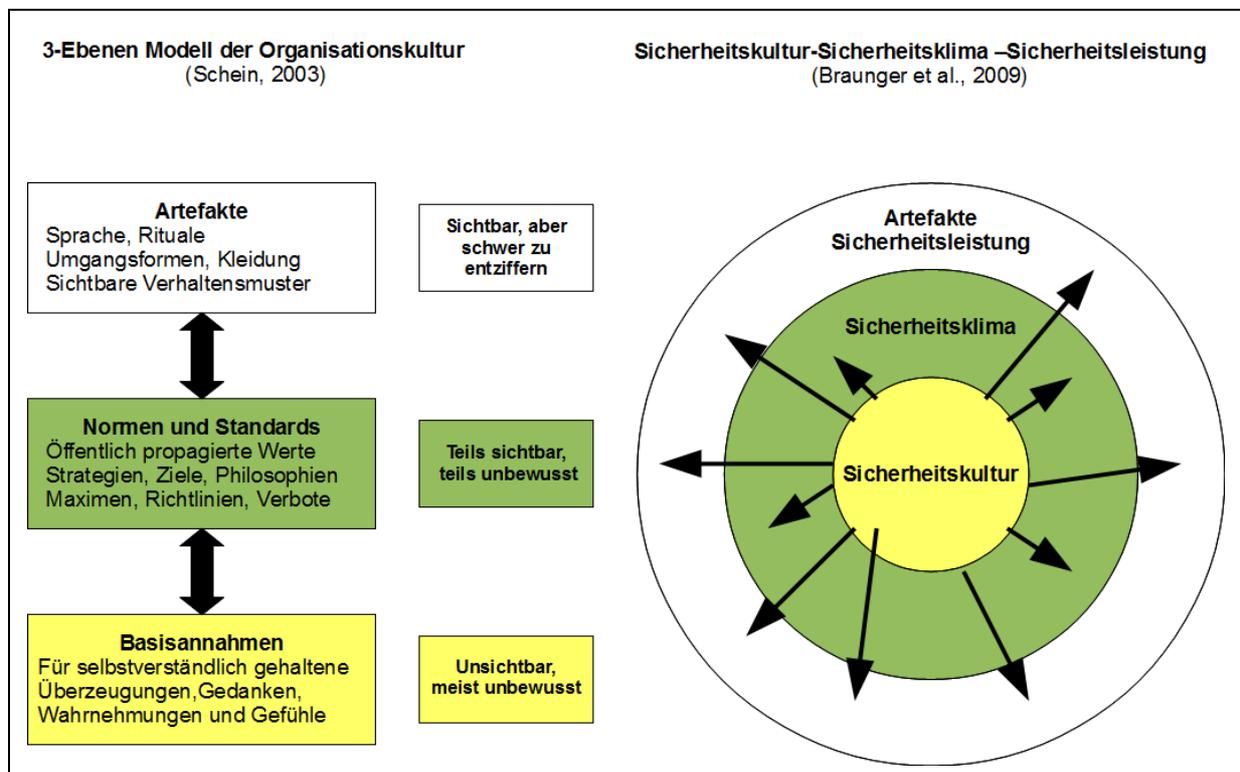


Abb.: Vergleich der (Sicherheits-) Kulturmodelle von E. Schein (2003) und Braunger et al. (2009)

### 3.5. Konzept und Methode zur Erfassung der Sicherheitskultur

Das oben vorgestellte Modell von Goldenmund (2000) bzw. Schein (2003) bildet den theoretischen Rahmen, von dem aus die Sicherheitskultur am gegenständlichen Fall

<sup>16</sup> Anmerkung: Die kritisierte einseitige Richtung des Modells ist grundsätzlich der quantitativen Vorgehensweise geschuldet, die in der Studie durch die qualitativen Fallanalysen aufgefangen werden.

untersucht wurde. Vor dem Hintergrund der Dominanz quantitativer Forschungen zum Komplex der Sicherheitskultur und der Tatsache, dass zu den unsichtbaren Basisannahme nur interpretativ vorgedrungen werden kann, sprechen sich Glendon und Stanton für ein ethnographisches Vorgehen aus: “Comprehensive ethnographic studies of safety within contemporary organisations are awaited“ (Glendon/Stanton 2000: 208). In ähnlicher Weise argumentiert Gareth Morgan, wenn er sagt „die einfachste Möglichkeit, das Wesen von Kultur und Subkultur zu erkennen, besteht darin, einfach die alltäglichen Handlungsweisen einer Gruppe oder Organisation, der man angehört, so zu beobachten, als *wäre man* ein *Außenstehender*“ (Morgan 2000: 170). Dieser forschungstrategische Ansatz wurde auch beim konkreten Vorgehen vertreten. Die genaue Vorgehensweise soll nun im folgenden Abschnitt näher beleuchtet werden.

## **4. Ethnographische Organisationsanalyse**

Die ethnographische Organisationsanalyse bildet den Ausgangspunkt der Forschungsarbeit, die vor allem auf die Beobachtung von natürlichen Situationen im Arbeitsalltag abzielt, um herauszufinden „how work is organized and how that organizing organizes people“ (Ybema et al. 2009: 1). Kühl et al. konstatieren in der jüngsten Vergangenheit einen Zuwachs an ethnographischen Studien in der Organisationsforschung, deren Anfänge jedoch bis in die 1930er Jahre zurückliegen (2009: 20).<sup>17</sup> Die ethnographische Methode komme vor allem bei Untersuchungen von Organisationskulturen zur Anwendung (ebda.) und eignet sich daher im Besonderen als Forschungsstrategie für die vorliegende Studie, deren theoretische Grundlagen im Folgenden dargelegt werden.

### **4.1. Grundlagen**

Die epistemologische Basis der vorgenommenen interpretativen Studie bildet die Theorie des sozialen Konstruktivismus. Konstruktivistische Theorien bauen auf der Prämisse auf, dass es keine von den Subjekten unabhängige objektive Realität gibt.<sup>18</sup> Der Sozialkonstruktivismus postuliert, dass sich die sinnhafte Ordnung der Welt in einem sozialen Kommunikationsprozess konstituiert – was Menschen als real erfahren, vollziehe sich demnach als sozialer Prozess der Konstruktion von Wirklichkeit (Froschauer/Lueger 2009b: 23f.). Auf dem Wege der Beobachtung versucht die ethnographische Organisationsforschung, die innere Logik organisationaler Kommunikationsprozesse zu rekonstruieren und einer Diskussion zugänglich zu machen. Hier sei festzuhalten, dass daraus gewonnene wissenschaftliche Erkenntnisse selbst nicht mehr als Konstruktionen aus wissenschaftlicher Perspektive sein können, über deren Tragfähigkeit die scientific community entscheidet. Froschauer und Lueger tragen diesem Sachverhalt mit dem Begriff der „(Re-)Konstruktion“ Rechnung (ebda.: 27). Der Begriff der (Re-)Konstruktion soll auch in den folgenden Ausführungen den Nicht-Anspruch auf ein einzig mögliches Wissen über den Forschungsgegenstand signalisieren.

Die Perspektive der Ethnomethodologie teilend, konzentriert sich ethnographische Organisationsforschung auf das Alltagsleben und geht dabei der Frage nach, wie Mitglieder einer Organisation ihr Alltagsleben darin organisieren und dabei soziale Wirklichkeit

---

<sup>17</sup> Zur Geschichte der ethnographischen Organisationsanalyse siehe außerdem: Ybema et al. 2009: 3f.

<sup>18</sup> vgl. dazu Glasersfeld 1981: 23; Berger/Luckmann 2010: 21f.

konstruieren.<sup>19</sup> Mit Stefan Hirschauer wird davon ausgegangen, dass in der routinehaften Arbeitspraxis der ArbeiterInnen soziale Sinnstrukturen gespeichert sind (vgl. Hirschauer 2001: 442). Der Versuch festzuhalten, wie die Mitglieder der Organisation die implizite Aufgabe des Umgangs mit Sicherheitsregeln bewältigen und welche Bedeutungen in sozialen Kommunikationsprozessen vermittelt werden, erfordert es, die Aufmerksamkeit auf die Beobachtung des konkreten Interaktionsgeschehens zu richten.

Ybema et al. beschreiben sieben bestimmende Charakteristiken der ethnographischen Organisationsforschung (2009: 6ff.). An ihnen sollen die Besonderheiten der allgemeinen Vorgangsweise und die praktischen Bezüge zur gegenständlichen Arbeit geklärt werden.

#### *„Combined fieldwork methods“*

Die Ethnographie als Forschungsstrategie trägt der Komplexität organisationaler Prozesse mit der kombinierten Verwendung unterschiedlicher Methoden der Datengenerierung und Analyse Rechnung.<sup>20</sup> In gleicher Weise wird in dieser Studie auf mehrere Verfahren zurückgegriffen. Die teilnehmende Beobachtung stellt die zentrale Erhebungsform der Untersuchung dar, die mit Analysen bedeutsamer Artefakte kombiniert wurde. Die im Rahmen der Forschung geführten qualitativen Gespräche, dienten vor allem der Qualitätssicherung (vgl. 4.8.).

#### *“At the scene”*

Die Einnahme einer emischen Perspektive zeichnet die Ethnographie im Allgemeinen und die ethnographische Organisationsforschung im Besonderen aus. Die teilnehmende Beobachtung als zentrale Methode der Datengenerierung erfordere es, „sich selbst, seinen eigenen Körper, seine Persönlichkeit und seine eigene soziale Situation den unvorhersehbaren Einflüssen auszusetzen“ (Goffman 1996: 263). Dies bedeutete, dass ich im Rahmen der Forschung nicht nur den Umgang mit einzelnen Sicherheitsregeln beobachten konnte, sondern auch selbst Zeuge von Arbeitsunfällen wurde. Der ethnographische Ansatz gewährt den Zugang zur alltäglichen Arbeitspraxis und fördert mithin auch das, was Cicourel „ecological validity“ nennt, das heißt die Daten der Forschung wurden in der natürlichen sozialen Umwelt der Forschungssubjekte generiert (Cicourel 1982, in Nicolini 2009: 135).

---

<sup>19</sup> Für einen Überblick über den ethnomethodologischen Ansatz siehe Abels 1998: 115ff.

<sup>20</sup> Zur Ethnographie als Forschungsstrategie siehe auch Hirschauer 2001: 431f.

*“Hidden and harsh dimensions: Power and emotions”*

Die unmittelbare Teilnahme und die sich daraus ergebende Einsichten in den organisationalen Alltag bergen das Potential von Kontroversen im Hinblick auf mögliche irritierende oder Ergebnisse aus der Sicht der Organisationsmitglieder. Beispielsweise können arglos von den Forschenden präsentierte Diskrepanzen zwischen Außendarstellung und informellen Praxis eklatante emotionale und politische Reaktionen herauf beschwören. Organisationsforscher müssen sich daher ihrer Verantwortung bewusst sein und sich mit den möglichen Folgen ihrer Handlungen auseinandersetzen.<sup>21</sup>

*“Context-sensitive and actor centered analysis”*

Die ethnographische Organisationsforschung folgt der Prämisse, dass sich ein Verständnis für subjektive Erfahrungen und Wissensvorräte nur durch die Berücksichtigung ihrer kontextuellen Einbettung gewinnen lässt.<sup>22</sup> Dieser Gedanke verweist auf die Historizität und Prozessualität von Organisation. Im Hinblick auf das Forschungsfeld galt es daher im Besonderen, die Unternehmensgeschichte – das Geworden-Sein von entscheidbaren und unentscheidbaren Entscheidungen – in die Analyse miteinzubeziehen.

*„Meaning making“*

Ethnographische Organisationsanalysen stellen ab auf die (Re-)konstruktion sinn- und bedeutungsgenerierender Prozesse. Die Annahme, dass in Sprache, Handlungen und Strukturen – Kommunikation im Sinne Luhmanns – symbolische Repräsentationen von „sense-making-Prozessen“<sup>23</sup> enthalten sind, machen sie einer Beobachtung und Analyse zugänglich. Mit Tsoukas und Chia wird in der vorliegenden Arbeit von einem Doppelsinn ausgegangen: Organisationen geben Strukturen in Form formaler kognitiver Begriffe (z. B. Sicherheitsregeln) vor, die von den Organisationsmitgliedern als Orientierungsmuster performativ angepasst und mit intersubjektiver Bedeutung versehen werden. Organisationen obliege demnach nicht die Definitionsmacht über Begriffe (Tsoukas/Chia 2000: 573).

*„Multivocality“*

Im Geiste der Phänomenologie vertritt die ethnographische Organisationsforschung die Annahme “mannigfaltiger Wirklichkeiten” organisationalen Lebens.<sup>24</sup> In diesem Sinne darf

---

<sup>21</sup> vgl. die forschungsethischen Überlegungen in 4.7.

<sup>22</sup> vgl. dazu auch Froschauer/Lueger 2009b: 52

<sup>23</sup> vgl. Weick 1995

<sup>24</sup> vgl. Schütz 1974

sich die Analyse nicht auf einseitige Interpretationen oder Spiegelungen subjektiver Einschätzungen oder polarer Haltungen (z. B. „Gute Arbeiter“ vs. „Böses Management“) einlassen. Vielmehr gilt es, den Verweisungszusammenhang zwischen subjektiven Lebenswelten und objektiver organisationaler Welten in das Zentrum der Aufmerksamkeit zu rücken.

*„Reflexivity and positionality“*

Ethnographisch Forschende – gleichwohl wie alle interpretativ vorgehenden ForscherInnen – müssen sich ihrer eigenen Rolle im Forschungsprozess bewusst sein. Die eingennommene konstruktivistische Perspektive setzt voraus, sich mit dem eigenen (Vor-)Wissen und der eigenen Haltung gegenüber dem Forschungsfeld auseinander zu setzen. Insbesondere die aktive Teilnahme am organisationalen Geschehen erfordert es, sich mit den persönlichen sense-making-Prozessen zu beschäftigen, mithin sich selbst zu beobachten.

## **4.2. Methoden der Datengenerierung**

### *4.2.1. Teilnehmende Beobachtung*

Für eine teilnehmende Beobachtung als zentrale Erhebungsmethode sprachen mehrere Vorannahmen: Es wurde davon ausgegangen, dass sich die Anwendung von Sicherheitsregeln vor allem als nicht-sprachliche Kommunikation vollzieht. Die teilnehmende Beobachtung eröffnet einen direkten Zugang zu solchen Handlungen, die womöglich als selbstverständlich erachtet und nicht in Interviews verbalisiert werden. Des Weiteren bestand die Annahme, dass in formalen Interviewsituationen wahrscheinlich Ressentiments bestehen, sich über Handlungen und Situationen zu äußern, die nicht der formalen Organisationsordnung folgen. Die teilnehmende Beobachtung ermöglicht dagegen die Beobachtung der Differenz. Die Entscheidung für eine teilnehmende Beobachtung stellte zugleich die Frage nach dem Verhältnis zwischen Beobachter und Beobachteten und der Rolle im Feld.<sup>25</sup>

Aus forschungspraktischer Sicht bietet eine verdeckte teilnehmende Beobachtung vor allem zwei Vorteile: Zum einen bieten „Covert studies“ wesentliche Zugangserleichterung (Alvesson in Ybema et al. 2009: 163), insbesondere der Zugang in Fabriken kann auf diesem Wege relativ leicht hergestellt werden.<sup>26</sup> Zum zweiten „vermag ein ‚verdeckter‘ Beobachter Alltagswirklichkeiten und Alltagsideologien mitunter eher als andere Forscher herauszuarbeiten“ (Girtler 2001: 77). Die Entscheidung für eine verdeckte teilnehmende

---

<sup>25</sup> vgl. dazu die Grundfragen des Verfahrens der teilnehmenden Beobachtung nach König 1965: 82

<sup>26</sup> vgl. Yahoda et al. in König 1965: 90

Beobachtung wurde von forschungsethischen Überlegungen begleitet, die angesichts der Schwierigkeiten gesondert erläutert werden (vgl. 4.7.).

Bei der konkreten Vorgehensweise handelt sich im weitesten Sinne um eine „teilnehmende Beobachtung aufgrund einer beruflichen Eingliederung“ (Girtler 2001: 92). Der Zugang wurde über eine Personalüberlassungsfirma hergestellt, die den Pool an Leihkräften für das Unternehmen organisiert. Als Leiharbeiter für den Produktionsbereich in die Organisation eingegliedert, wurde die Beobachtung aus einer aktiven Rolle heraus vorgenommen – weniger als teilnehmender Beobachter, denn als „observant participant“ (Moeran 2009: 147). Der Vorzug einer aktiven Teilnahme am Organisationsgeschehen liegt in der Möglichkeit, Zutritt zur „backstage“ zu erlangen (ebda.: 148, mit Bezug auf Erving Goffman).

Die verdeckte Vorgehensweise ähnelt jener Vorgehensweise, der Bensman und Gerver bei ihrer Fallstudie über „Vergehen und Bestrafung in der Fabrik“ (1963: 126ff.) folgten. Methodisch wurde diese Studie mittels verdeckter teilnehmender Beobachtung eines der Autoren umgesetzt, der sich in einer amerikanischen Flugzeugfabrik als Monteur integrieren ließ, und so Zugang zur alltäglichen Praxis innerhalb der Organisation erlangen konnte. Es ist davon auszugehen, dass nur auf diese Weise der formal verbotene Umgang mit dem „Gewindebohrer“ bei der Tragflächenmontage beobachtet werden konnte.

Die Beobachtung erfolgte, ohne auf ein standardisiertes Forschungsinstrument zurück greifen zu können. Im Gegensatz zur inflationär vorhandenen soziologischen Methodenliteratur zu qualitativen Gesprächen und Interviews finden sich kaum systematische oder Schule bildene Prozeduren.<sup>27</sup> Erving Goffman spricht sich überhaupt dagegen aus, genaue Techniken auszuformulieren und dadurch Rationalisierungen zu erzeugen (Goffman 1996: 262). Unsicherheiten und Zufälligkeiten, die im Rahmen einer teilnehmenden Beobachtung die Regel sind, entziehen sich größtenteils der Möglichkeit der Kontrolle und vorherigen Planung. Götz Bachmann geht davon aus, dass die Forschungspraxis der teilnehmenden Beobachtung „in hohem Maß von der Persönlichkeit des Forschers, von der Beschaffenheit des Feldes und von dem mehr oder weniger zufälligen Ausgang der Interaktion des Forschers mit dem Feld abhängt“ (Bachmann 2009: 250).

Das bedeutet jedoch nicht, dass bei der Beobachtung auf jedwede Systematik verzichtet wurde. Die Vorgehensweise orientierte sich an den Maximen der Beobachtungsanalyse nach

---

<sup>27</sup> Zur „Monomanie des Interviewens“: Friedrichs 1973: 6; Brian Moeran kritisiert ausßerdem, dass sich vor allem zur aktiven Rolle der Forschenden bei der teilnehmenden Beobachtung kaum Wissenswertes in sozialwissenschaftlicher Literatur finden lässt (2009: 147).

Lueger (vgl. 2000: 101ff.) im Hinblick auf systematische Differenzsetzungen bei der Beobachtung lokaler, sozialer und zeitlicher Begrenzungen. Die Beobachtungen konzentrierten sich in diesem Sinne auf verschiedene Phänomenaspekte insbesondere auf die im Feld (dem Produktionsbereich) vorkommenden Akteure, Ereignisse und Handlungen (Kommunikation und Umgang mit Sicherheitsregeln) sowie den in den sozialen Interaktionen relevanten Gegenständen (beispielsweise Sicherheitsausrüstung).

Wie in jedem einschlägigen Handbuch für qualitative Methoden betont wird, haben es teilnehmende BeobachterInnen mit flüchtigem Datenmaterial<sup>28</sup> zu tun, das eine vollständige Protokollierung praktisch unmöglich macht. Ein längerfristiger Feldaufenthalt bietet allgemein den Vorteil, dass bestimmte Situationen und Szenen wiederholt beobachtet werden können (Hirschauer 2001: 442). Die Aufmerksamkeit der Beobachtung lag daher von vornherein weniger auf der akribischen Protokollierung aller vorkommenden Ereignisse, als auf der möglichst reichhaltigen Beschreibung typisierbarer Situationen aus unterschiedlichen Perspektiven – „Das Flüchtige wird eher eingekreist als plötzlich festgehalten“ (Hirschauer 2001: 442). Beobachtungsnotizen wurden, wann immer es die Situation zuließ, während des Feldaufenthalts gemacht, und spätestens am nächsten Tag beschreibend expliziert.

So geeignet die Vorgangsweise im Hinblick auf die Beobachtung der alltäglichen Arbeitspraxis auch erscheint, waren damit auch Einschränkungen verbunden. Die eingenommene Rolle begrenzte die Zugangsmöglichkeit zu anderen Organisationseinheiten, insbesondere zu wichtigen Führungs- und Entscheidungsebenen. Dies bedeutete, dass manchen Fragen, die sich während des Forschungsprozesses stellten, nicht hinreichend genug nachgegangen werden konnte. In der Ergebnisdarstellung wird daher an manchen Stellen auf derartige Begrenzungen hingewiesen.

#### *4.2.2. Artefaktanalyse*

Manfred Lueger beschreibt Artefakte als „Gebrauchsgegenstände, die von Menschen in bestimmten Lebenszusammenhängen erzeugt, mit Bedeutungen versehen und verwendet werden“ (Lueger 2000: 141). So trivial diese Annahme im ersten Moment anmutet, so wichtig ist der damit verbundene Einbezug des organisationalen Umgangs mit Artefakten in die Analyse. Mit Blick auf Niklas Luhmanns Theorie sozialer Systeme betrachtet Lueger

---

<sup>28</sup> vgl. beispielsweise Lueger 2000: 121f.

Artefakte als „Objektivierungen sozialer Beziehungen und gesellschaftlicher Verhältnisse“, die von der Organisation aktiv geschaffen (bzw. über die entschieden wurde) und für diese stehen (ebda.). Mittels Artefaktanalyse wird das Ziel verfolgt, „jenen Organisationskontext zu rekonstruieren, der die spezifische Erscheinung des Artefakts in einen nachvollziehbaren und plausiblen Sinnzusammenhang stellt und ein Verständnis der Logik und Dynamik der Organisation gibt“ (Froschauer 2009: 327).

Artefakte bilden einen bedeutsamen Bestandteil im alltäglichen Umgang mit Arbeitssicherheit im Unternehmen. Verschriftliche Sicherheitsregeln, Schutzausrüstungen, technische Sicherheitseinrichtungen, lokale und bauliche Arrangements – die Vielfalt an Artefakten ist schier unüberschaubar. Zur großen Anzahl verfügbarer Artefakte kommt die zeitintensive Analysemethode hinzu, die eine erschöpfende Interpretation aller Artefakte forschungspraktisch unmöglich macht. Als methodologisches Kriterium der Auswahl wurde daher der Stellenwert des Artefakts in organisatorischen Entscheidungs- und Kommunikationsprozessen herangezogen (ebda.: 330). Beispielsweise nimmt die Sicherheitsbrille in diesem Sinne eine bedeutsame Rolle ein: Sie repräsentiert eine Entscheidung der Firmenführung (das allgemeine Gebot der Sicherheitsbrillenpflicht), die als verbindliche Mitgliedschaftserwartung wirkt. Die Sicherheitsrichtlinien stellen ein weiteres Artefakt dar, das eine besonders relevante Stellung in der organisationalen Kommunikation einnimmt. Die Forschungsarbeit konzentrierte sich daher hauptsächlich auf die Analyse einzelner bedeutsamer Artefakte. Dennoch galt es, beim Betrachten des Einzelnen nicht das Gesamte aus den Augen zu verlieren. Die Fülle an relevanten Artefakten selbst erschien interpretationsbedürftig.

#### *4.2.3. Qualitative Gespräche*

Die qualitativen Gespräche, die ich mit zwei Mitarbeitern eines metallverarbeitenden Industriebetriebs im Rahmen der Forschungsarbeit geführt hatte, dienten im Wesentlichen dem Zweck, die Qualität der Forschungsarbeit zu verbessern: Zum einen sollte der Blick auf ein anderes Unternehmen dem berechtigten Problem des going-native entgegenwirken. Die Gespräche sollten zur Selbstreflexion über die eigene Rolle und womöglich eingenommener Normalitätsfolien beitragen. Zum anderen wurde versucht, aus dem Gesprächsmaterial neue Aspekte an das Untersuchungsmaterial heranzuführen, um einseitige Interpretationen zu verhindern und weitergehende Fragen zu ermöglichen.

Bei den Personen, mit denen ich jeweils ein rund ein-stündiges Gespräch führen durfte, handelte es sich um einen Arbeiter aus dem Produktionsbereich (M, 38J.) und einem Reparaturmeister (M. 37J.). Beide Gesprächspartner sind langjährige Beschäftigte eines österreichischen Industriebetriebs der Metallverarbeitung (rund 500 MitarbeiterInnen), das im Hinblick auf dessen Produktionsprozesse ein ungleich gefährlicheres Arbeitsumfeld aufweist, als der untersuchte Einzelfall. Als Erhebungsmethode wurde mit dem problemzentrierten Interview nach Witzel (1985) eine narrative Gesprächsform gewählt, die sich auf einen thematischen Leitfaden stützt. Die theoretischen Überlegungen aus dem Untersuchungsfall, auf denen die Leitfadenthemen beruhten, sollten jedoch nicht überprüft werden, vielmehr stand dahinter die Absicht, zu freien Exkursen und Erzählungen anzuregen, um neue Aspekte heraus arbeiten zu können.

#### **4.3. Feldzugang und Rolle im Feld**

Wie oben bereits beschrieben, wurde der Zugang zum Unternehmen über eine Personalüberlassungsfirma hergestellt. Über mehrere einzelne tageweise Arbeitseinsätze konnte ich mich insofern bewähren, als ich ein Vertrauen zu den Vorgesetzten und ArbeiterInnen aufbauen konnte und mir in weiterer Folge ein längerfristiger Einsatz über drei Monate in Aussicht gestellt wurde.<sup>29</sup> Dieser Zeitraum wurde für eine längerfristige und durchgehende Beobachtung genutzt – im Hinblick auf die Datengenerierung stellte dieser Zeitraum die Hauptforschungsphase dar. Während ich über meine Identität als Soziologe im Feld offen Auskunft gab, hielt ich mein Forschungsinteresse zu aller Zeit und allen Seiten geheim. Im Rahmen der Inklusion in den Betrieb nahm ich die Rolle eines "Helfers" ein. Die sogenannten HelferInnen sind in der Regel Bestandteil von Arbeitsteams, die an den Produktionsanlagen die Herstellung der Produkte durchführen und überwachen.<sup>30</sup>

#### **4.4. Forschungsprozess**

Vor dem Hintergrund der bisherigen Ausführungen wird deutlich, dass sich die Forschungsarbeit nicht im Voraus in allen Einzelheiten planen ließ und der Forscher entsprechend flexibel vorgehen musste.<sup>31</sup> Der Forschungsprozess wurde zirkulär angelegt, das

---

<sup>29</sup> Zur Bewährung in der Rolle als „Helfer“: siehe 5.3.1.

<sup>30</sup> Zur Rolle der HelferInnen siehe in den Ergebnissen: 5.3. und 5.3.1.

<sup>31</sup> Zum Problem der Planbarkeit interpretativer Sozialforschung siehe Froschauer/Lueger 2009b: 71f. und Lueger 2000: 51f.

heißt im Gegensatz zu quantitativer Forschung, die in der Regel einer linearen Abfolge von Datenerhebung und -interpretation folgt, sollte ein permanenter Wechsel zwischen Erhebung und Interpretation das Prinzip der Offenheit bewahren. Das theoretische sampling der Grounded Theory bildete die methodologische Grundlage im Hinblick auf den Beobachtungsfokus und die Auswahl von Artefakten. Die „Gleichzeitigkeit der Sammlung und Analyse von Daten“ charakterisiert den Anspruch an die gesamte Feldarbeit (Glaser/Strauss 1979: 92). Entscheidungen bezüglich der Fallauswahl sollten prozessbegleitend getroffen werden und sich am Stand der bisherigen Erkenntnis orientieren. Was zu Beginn der Forschung noch gut gelang, stellte sich im weiteren Verlauf des Feldaufenthalts als zunehmend schwierig heraus. Während der intensiven und längerfristigen Beobachtungsphase konnte ein streng zyklisches Vorgehen nicht notwendigerweise immer eingehalten werden. Zum Einen konnte nicht allen vorläufigen Hypothesen und Hinweisen nach eigenem Gutdünken nachgegangen werden, da dies die eingenommene Rolle im Forschungsfeld nicht erlaubte. Wenn ich beispielsweise der Frage nach dem Umgang mit bestimmten Sicherheitsregeln während der Nachtschicht nachgehen wollte, ich aber einer anderen Arbeitsschicht zugewiesen wurde, musste ich mich entsprechend umstellen, meinen Beobachtungsfokus ändern und geduldig auf eine spätere Gelegenheit hoffen. Zum Anderen wurde es nach und nach schwieriger, den täglich anfallenden Beobachtungsprotokollen hinreichend Herr zu werden. Ich entschied, mich in dieser Phase vor allem auf die Beobachtung und Protokollierung zu konzentrieren und die Interpretation der Daten semi-zyklisch zu organisieren. Das bedeutet nicht, dass in diesem Zeitraum auf eine theoriegestütztes Vorgehen verzichtet wurde – die Beobachtungen richteten sich auch in dieser Zeit an bisherigen Überlegungen und Interpretationen. Da jedoch nicht in hinreichender und systematischer Weise vorgegangen werden konnte, wie es ein rein zyklisches Vorgehen nahe legt, folgte auf die durchgehende Beobachtungsphase eine intensive Analyse- und Reflexionsphase. Einzelnen Aspekten und Fragestellungen, die auf Basis dieser Analyse hervor traten und einer weiteren Klärung bedurften, konnten im Rahmen späterer Beobachtungen (d. h. vereinbarter einzelner Arbeitseinsätze) noch systematisch nachgegangen werden.

## **4.5. Methoden der Interpretation**

### *4.5.1. Systemanalyse*

Die Interpretation der Beobachtungsprotokolle wurde mithilfe der Systemanalyse nach Froschauer und Lueger vorgenommen (2003: 142ff.). Zum einen, da sich diese besonders für

die Analyse größerer Textmengen eignet, wie sie im Falle der umfangreichen Beobachtungsdaten vorliegen. Zum anderen lassen sich damit hypothetische Annahmen über externe Bedingungen der Text- und Handlungsgenese im Hinblick auf deren Wirkungen auf die soziale Dynamik des Forschungsfeldes systematisch herausarbeiten. Die Aufmerksamkeit richtete sich daher nicht auf die Analyse manifester Inhalte, sondern auf die Analyse latenter Sinnstrukturen und Kontextbedingungen (ebda.).

Das konkrete Vorgehen<sup>32</sup> erfolgte wie folgt: Die Beobachtungsprotokolle wurden zunächst in kleinere thematische Texteinheiten zerlegt. Beispielsweise konnte es sich hier um eine Beobachtung über das Anlegen der Sicherheitsbrille in einem bestimmten zeitlichen und lokalen Kontext handeln. Die paraphrasierte und am manifesten Gehalt orientierte Zusammenfassung dieses Textteils bildete den Ausgangspunkt für die folgenden hermeneutischen Analyseschritte, die sich auf zwei Ebenen konzentrierten.

Die erste Ebene nimmt den unmittelbaren Kommunikationskontext ins Visier und fragt nach den situativen und lebensweltlichen Bedingungen, die zu den jeweiligen Handlungen oder Äußerungen geführt haben. Mittels „extensiver Sinnauslegung“ – das heißt durch die Suche nach möglichst vielfältigen Lesarten – wurde versucht, Hypothesen darüber aufzustellen, welchen subjektiven und objektiven Handlungsregeln und Orientierungen die Personen im Forschungsfeld folgen – der Schwerpunkt der Analyse liegt an dieser Stelle auf dem „subjektiven und objektiven Sinn“.<sup>33</sup>

Die zweite Ebene konzentriert sich hingegen auf den „praktischen Sinn“ – mithin die Eigendynamik der Organisation (vgl. Luhmann 2000). Die Interpretationen richteten sich hier vor allem auf die Folgen für das System und den Interaktionen der dort Handelnden.

Die (Re-)Konstruktion der Sicherheitskultur kann nur durch die interpretative Komposition aller drei Sinnebenen hinreichende Aussagekraft erreichen: „Die subjektive, um typische Handlungsweisen von AkteurInnen in ihrem Kontext nachvollziehbar zu machen; die objektive, um das Set an wirksamen Regeln zu abstrahieren; die praktische, um die Entwicklung komplexer Systemdynamiken verstehen zu können“ (Froschauer/Lueger 2003: 209).

#### 4.5.2. Artefaktanalyse

Die praktische Vorgehensweise der Artefaktanalyse orientierte sich an den grundlegenden Maßgaben von Manfred Lueger (2000: 98ff.) und erfolgte im Wesentlichen in 2 Teilen: Im ersten Teil wurde zunächst eine möglichst neutrale Beschreibung der Materialität, des

---

<sup>32</sup> Zur allgemeinen Vorgehensweise siehe Froschauer/Lueger 2003: 145f.

<sup>33</sup> Zum subjektiven, objektiven und praktischen Sinn im Detail: Froschauer/Lueger 2003: 207f.

Umgangs und des Kontextauftretens vorgenommen. Diese Beschreibungen wurden in weiterer Folge in ein Analyseschema übernommen, das die wesentlichen Dimensionen der Feinstrukturanalyse (Froschauer/Lueger 2003: 119ff.) und der Systemanalyse (ebda.: 142ff.) enthält. Dieses Vorgehen diente dem Zweck, die Sequenzialität von vordergründig textbezogenen Artefakte, wie sie etwa im Falle von verschriftlichen Sicherheitsrichtlinien vorliegen, analytisch mit zu berücksichtigen. Dahinter stand die Annahme, dass die Abfolge und Wahl der Worte nicht zufällig entschieden wurde und sich daraus Verweise auf latente Sinnstrukturen herausarbeiten lassen.

#### *4.5.3. Qualitative Gespräche - Themenanalyse*

Da es bei der Analyse der qualitativen Gespräche vor allem darauf ankam, einen Überblick über die angesprochenen Themen zu erlangen, wurde mit der Themenanalyse ein weniger anspruchsvolles Verfahren verwendet (Froschauer/Lueger 2003: 158ff.). Anders als bei System- und Artefakt-Analyse lag hier die Aufmerksamkeit hauptsächlich auf dem manifesten Gehalt der Aussagen.

### **4.6. Ergebnisdarstellung**

Von Beginn an stehen die Ergebnisse, die aus einer verdeckten Datengenerierung hervorgehen, vor einem Darstellungsproblem: Eine Darstellung der tatsächlichen Handlungen verbietet sich aus forschungsethischen Gründen. Die Nicht-Schädigung aller Organisationsmitglieder als auch der Organisation selbst kann nur durch eine hinreichende Verfremdung und Anonymisierung gewährleistet werden (vgl. 4.7.). Humphrey und Watson empfehlen für die ethnographische Darstellung von ethisch problematischen Forschungsfeldern ein „semi-fictionalized ethnographic writing“ (Humphreys/Watson 2009: 48). Anspruch und zugleich Schwierigkeit dieses Ansatzes bestehen darin, die Ergebnisse soweit zu verfremden, dass eine Identifikation von Personen und des ganzen Unternehmens ausgeschlossen werden kann, ohne aber die organisationspezifischen Eigenheiten und strukturgebenden Aspekte der Darstellung zu entziehen. Dieser Ansatz wurde auch für die Ergebnisdarstellung der vorliegenden Studie verfolgt. In diesem Sinne wurden sämtliche Daten über das Unternehmen (und seinen Mitgliedern) so weit verändert, dass die Anonymität

gewahrt bleibt, die Strukturiertheit und Eigenart der Organisation jedoch erhalten und von den LeserInnen mitvollzogen werden kann.<sup>34</sup>

Wie Götz Bachmann betont, stehen die Ergebnisse die aus einer teilnehmenden Beobachtung gewonnen werden immer vor dem „Glaubwürdigkeitsproblem“, ob es „wirklich so war, wie der Forscher behauptet“ (Bachmann 2009: 260). Um diesem Problem zu entgegnen, wurde versucht das „culture whole“ (Humphreys/Watson 2009: 41) auf mehreren Dimensionen zu erfassen. Die Ergebnisdarstellung setzt sich daher aus drei Teilen zusammen:

Im ersten Teil soll den LeserInnen mit der Beschreibung der Fallgeschichte ein Eindruck in die formale Struktur des Unternehmens gegeben werden und anschaulich machen, vor welchem organisationalen Hintergrund sich die Kommunikation und der Umgang mit Sicherheitsregeln vollziehen und welche Rahmenbedingungen im Hinblick auf Arbeitssicherheit im Unternehmen vorherrschen. Dieser Teil hat vor allem deskriptiven Charakter, wenngleich darin bereits theoretische Überlegungen zur Entwicklungsgeschichte und den Entscheidungsprämissen in die Beschreibung miteinfließen.

Der zweite Teil widmet sich typisierbaren Kommunikations- und Interaktionsmustern und Settings der Sicherheitskultur und jenen impliziten Regeln, die dabei zur Anwendung kommen. Dieser Teil soll zudem einen plastischen Einblick in den organisationalen Alltag im Hinblick auf Arbeitssicherheit geben.

Im dritten Teil werden die Ergebnisse integrierend zusammen gefasst und auf jene Kernaspekte verdichtet, die charakteristisch für den untersuchten Fall erscheinen. Diese zusammenfassende Analyse fungiert als Anknüpfungspunkt für weiterführende Überlegungen, die in den Schlussfolgerungen diskutiert werden.

#### **4.7. Forschungsethische Überlegungen**

Sozialwissenschaftliche Untersuchungen müssen bestimmten forschungsethischen Erwartungen gerecht werden. Bezugspunkt der thematischen Auseinandersetzung in der Literatur stellt zumeist der Ethik-Kodex der Deutschen Gesellschaft für Soziologie (DGS) und des Berufsverbandes Deutscher Soziologinnen und Soziologen (BDS)<sup>35</sup> dar (vgl. Helfferich

---

<sup>34</sup> In diesem Zusammenhang muss noch einmal auf die erkenntnistheoretische Logik der Organisationsanalyse Bezug genommen werden. Auch ein „plain ethnographic writing“ (ebda.), das heißt eine möglichst authentische Beschreibung gibt keine objektive Welt wieder, im Gegenteil muss immer von einer interpretativen Konstruktion ausgegangen werden.

<sup>35</sup> vgl. Ethik-Kodex der Deutschen Gesellschaft für Soziologie und des Berufsverbandes Deutscher Soziologinnen und Soziologen ([www.sozioologie.de](http://www.sozioologie.de))

2009: 190 und Pentzold 2003). Die Prinzipien, die sich darin finden, lassen sich nach zwei Seiten unterscheiden:

Zum Ersten richtet sich der Ethik-Kodex auf das Verhältnis zwischen den Forschenden und der Wissenschaftsdisziplin, deren Integrität gewahrt werden muss. In diesem Sinne wird daran erinnert, dass wissenschaftliche Forschung nicht im luftleeren Raum statt findet, sondern in einem wissenschaftlichen und gesellschaftlichen Kontext eingebettet ist und Forschende als RepräsentantInnen ihrer Profession dafür Verantwortung tragen.

Zum Zweiten beziehen sich ethische Grundprinzipien des DGS und BDS auf das Verhältnis zwischen Forschenden und Forschungsfeld. Diese lassen sich als drei Axiome<sup>36</sup> darstellen: Das *Recht auf informierte Einwilligung*, die *Wahrung von Anonymität und Vertraulichkeit* und die *Vermeidung von Schädigungen*. Diese Aspekte werden nachfolgend im Hinblick auf den Untersuchungsfall diskutiert.

### *Informierte Einwilligung*

SoziologInnen sind aufgefordert, die Persönlichkeitsrechte ihrer Forschungssubjekte unter allen Umständen zu wahren. Dies setzt voraus, alle Personen über die Zwecke und Ziele einer Untersuchung zu informieren und das Recht auf die freie Entscheidung über ihre Teilnahme zu respektieren. Ganz offenkundig kann eine verdeckte teilnehmende Beobachtung dieses Kriterium nicht erfüllen. Der Vorwurf der Täuschung wiegt schwer und ist kaum zu beschönigen. Roland Girtler spricht sich ausdrücklich gegen ein verdecktes Vorgehen aus und mahnt die Unfairness des Verhältnisses zu den Beobachteten an (Girtler 2001: 77).<sup>37</sup> So deutlich eine Entscheidung gegen ein verdecktes Vorgehen zu treffen ist, so problematisch ist womöglich die alternativ empfohlene Vorgangsweise, den Zugang auf dem Weg über die Firmenleitung vorzunehmen. Auf diese Weise ergäbe sich eine Schwierigkeit, die in der Literatur kaum Berücksichtigung findet: Die Akzeptanz der Firmenführung setzt nicht notwendigerweise die Akzeptanz der übrigen Organisationsmitglieder voraus. Es ist eine offene Frage, inwiefern eine Teilnahme von Mitgliedern untergeordneter Organisationseinheiten frei entschieden wird, oder sich aus dem Nachkommen latenter Mitgliedschaftserwartungen speist. Mit dem Zugang über die Unternehmensleitung ist zudem die Gefahr verbunden, dass die Mitglieder des Produktionsbereiches die Forschung womöglich als Mittel zur Personaldiagnose oder Konformitätskontrolle betrachten. Dies könnte vor allem forschungspraktische Folgen nach sich ziehen, die sich in Skepsis und

---

<sup>36</sup> vgl. dazu auch Pentzold 2003

<sup>37</sup> Dagegen rät Erving Goffman, sich für den Feldzugang mitunter eine „Geschichte auszudenken“, die hinreichend „hieb- und stichfest ist“ (Goffman 1996: 264).

erwünschtem Verhalten nieder schlagen, während der Forscher womöglich als Agent der Geschäftsführung betrachtet wird. Forschungsethisch relevant ist in diesem Zusammenhang, keine Kontrolle darüber zu haben, dass die Forschung unbeabsichtigt für solche Zwecke missbraucht wird.

#### *Die Wahrung von Anonymität und Vertraulichkeit*

Bei der Frage nach der Vertraulichkeit stand der Forscher von Beginn an vor einem Dilemma. Vor dem Hintergrund des Forschungsthemas musste von potentiell unterschiedlichen Interessenslagen ausgegangen werden.<sup>38</sup> Abweichungen – für SoziologInnen konstitutives Element von Regeln – sind aus der Sicht der Unternehmensleitung problematisch, können jedoch nicht unerwähnt bleiben, ohne die Ergebnisse ihrer Grundlagen zu berauben. Es musste zudem angenommen werden, dass das Produktionspersonal kein Interesse daran hat, informelle Praktiken und Abweichungen von der Formalstruktur auf anderen organisationalen Ebenen bekannt werden zu lassen. Die Vertraulichkeit kann jedoch nur bewahrt werden, wenn keine offene Kommunikation mit anderen Organisationseinheiten statt findet. Auch umgekehrt wären Vertraulichkeitsasymmetrien die Folge. Die verdeckte Vorgehensweise entlastet von diesem Problem insofern, als Vertraulichkeit nach allen Seiten hergestellt werden kann, solange die Anonymität und Verschwiegenheit nach allen Seiten bewahrt wird.

#### *Vermeidung von Schädigungen*

Auch wenn die Axiome absolut gesetzt werden und die Annahme einer Hierarchie die Gefahr herauf beschwört, normaufweichenden Relativismus zu betreiben, darf dennoch das Prinzip der Nicht-Schädigung als oberstes und unbedingtes Ziel betrachtet werden. Der Ethik Kodex der DGS und BDS bezieht sich explizit auf alle Personen, die im Rahmen einer soziologischen Untersuchung involviert und daher vor Schaden zu schützen sind. Implizit bedeutet dies, dass auch das System, dem die Personen angehören, geschützt werden muss.

Alle MitarbeiterInnen des Unternehmens sind vertraglich zur Geheimhaltung und Einhaltung von Unfallverhütungs- und Sicherheitsregeln verpflichtet. Die Nichteinhaltung von Sicherheitsregeln stellt nicht nur die Mitgliedschaft in Frage, auch gesetzliche Konsequenzen können damit verbunden sein.<sup>39</sup> Sowohl die involvierten Personen als auch das gesamte Unternehmen müssen vor solchen Schäden bewahrt werden.

---

<sup>38</sup> Im Lichte der Ergebnisse erscheint gegenseitige Skepsis die Beziehung zwischen Produktionspersonal und Geschäftsführung zu charakterisieren.

<sup>39</sup> vgl. dazu die Maßgaben des ArbeitnehmerInnenschutzgesetz (AschG) in Kapitel 5.4.1.

Führte man mit einzelnen ArbeiterInnen beispielsweise Gespräche ohne Einwilligung des Unternehmens, verlangte dies einen stillschweigenden Vertragsbruch. Im Dienste der Forschung wird in einem solchen Fall die Verantwortung den Organisationsmitgliedern übertragen. Die Inklusion in das Unternehmen im Rahmen der Forschung bietet dagegen den Vorteil, dass die Kommunikation innerhalb der Systemgrenzen statt findet und die Forschungssubjekte von Vertragsbruch entlastet werden – mithin wird alle Verantwortung auf den Forscher übertragen.

### *Anachronismus*

Jenseits der Gründe, eine verdeckte teilnehmende Beobachtung anzustreben, stellt sich die Entscheidung als unzeitgemäß dar. In zeitgenössischen soziologischen Lehrbüchern findet sie sich meist dann, wenn in die Methode der teilnehmenden Beobachtung eingeführt wird. Zumeist dient sie als Strukturierungshilfe – ihrem definitorischen Gegenpol, der offenen teilnehmenden Beobachtung, gilt die ganze Aufmerksamkeit. Die verdeckte teilnehmende Beobachtung mutet als ungeliebtes Kind der Soziologie an. Dem Unbehagen über die forschungsethischen Implikationen kommt ein Vergessen bei, das selbst den Blick auf einen soziologischen Klassiker verklärt. Die wegweisende Studie über die „Arbeitslosen von Marienthal“ von Jahoda, Lazarsfeld und Zeisel wird dann mitunter zur Erklärung der offenen teilnehmenden Beobachtung verwendet, ohne auf den forschungsrelevanten Anteil verdeckter Erhebung hinzuweisen.<sup>40</sup>

Hier mag Nachsicht angebracht sein, denn Forschungen mittels verdeckter teilnehmender Beobachtung sind lange her.<sup>41</sup> Den Blick auf die Gegenwart gerichtet, scheinen verdeckte Sozialreportagen hingegen von enormen gesellschaftlichen Interesse zu sein.<sup>42</sup> Ob Wallraff oder Whistleblower, Aufmerksamkeit und Empörung sind immer dann garantiert, wenn die Differenz von Reden und Handeln zu Tage kommt.<sup>43</sup> Vor diesem Hintergrund muss auch die Kritik an der verdeckten Vorgehensweise betrachtet werden, die Integrität der Wissenschaftsdisziplin zu gefährden. Die gegenständliche Studie hatte jedoch nie das Ziel herauszufinden, ob das Unternehmen und seine Mitglieder „walk the talk“. Im Gegenteil soll die Studie dazu beitragen, zum Verständnis von Differenz beizutragen und auf moralische Urteile zugunsten einer analytischen Betrachtung zu verzichten.

---

<sup>40</sup> So geschehen in Diekmann 2007: 551f.

<sup>41</sup> vgl. Bensman/Gerver 1963; Friedrichs 1973

<sup>42</sup> Der Verweis auf journalistische Reportagen erfolgt hier aus gutem Grund: Der Vorwurf der Unwissenschaftlichkeit und Ununterscheidbarkeit zu journalistischen Methoden wird teilnehmenden BeobachterInnen Roland Girtler zufolge häufig gemacht (2001: 66).

<sup>43</sup> vgl. dazu Kühl 2009: 153

#### **4.8. Qualitätssicherung**

Oben wurde bereits darauf hingewiesen, dass die geführten qualitativen Gespräche wesentlich als Mittel zur Qualitätssicherung verwendet wurden. Eine weitere Maßnahme stellt die gemeinsame Interpretation von Artefakten und Beobachtungsprotokollen dar. Hierbei konnte ich auf die Unterstützung meiner geschätzten Kollegen Lorenz Wiebogen und Herbert Blabensteiner vertrauen, denen noch einmal mein Dank gilt. Nur so konnte das Prinzip der extensiven Sinnauslegung des Analysematerials hinreichend gewahrt werden. Ebenso hilfreich war die Diskussion der Interpretationsergebnisse im Team. Zudem nahmen beide die Funktion als Supervisoren ein, um ein mein eigenes Handeln und meine Beobachtungsfolien hinreichend reflektieren zu können.

## **5. Falldarstellung**

### **5.1. Unternehmensgeschichte**

Das Unternehmen aus Österreich wurde in den frühen 1920er Jahren als Kleinbetrieb gegründet. Mit wenigen MitarbeiterInnen und noch in bescheidenen Räumlichkeiten begann das Unternehmen mit der Erzeugung von Ölfarben und -lacken, die zuerst noch am Standort und alsbald im Einzelhandel verkauft wurden. Die stetig steigende Nachfrage nach den hergestellten Farb- und Lackdosen veranlasste die Eigentümer, in das Unternehmen zu investieren; ein großes Fabriksgebäude wurde angrenzend an das bestehende Gebäude errichtet. Das Unternehmen entwickelte sich bis zum Beginn der 1940er Jahre zu einem Industriebetrieb. Noch vor Ausbruch des zweiten Weltkriegs wurde das Unternehmen von einer ausländischen Unternehmensgesellschaft gekauft. Während dieser Zeit wurde die Entwicklung des Unternehmens – wie in vielen österreichischen Industriebetrieben – jäh gestoppt und es dauerte bis zum Ende der 1950er Jahre, bis sich der Betrieb davon erholen konnte. Nach dieser schwierigen Zeit konnte sich das Unternehmen wieder zusehends am Markt etablieren und weitere wichtige Investitionen tätigen. Bis zum Ende der 1960er Jahre wurde der Produktionsstandort immer weiter ausgebaut; Gebäude und Einrichtungen werden zu dieser Zeit errichtet, die teilweise noch heute die Produktions- und Verwaltungsbereiche beherbergen.

Ende der 1980er Jahre erfolgte der Börsengang des Dachkonzerns. Zu selben Zeit erfolgten im Produktionsbereich weitreichende Veränderungen. Ein großer Teil der Produktionsanlagen wurde automatisiert bzw. modernisiert. Tätigkeiten, die in der Vergangenheit noch händisch von den ArbeiterInnen ausgeführt wurden, wie beispielsweise das Verpacken der Farben in Transportkartons, werden seitdem von technischen Vorrichtungen übernommen. Der Aufgabenbereich der ArbeiterInnen an den Produktionsanlagen verlagerte sich zusehends von hauptsächlich manuellen Tätigkeiten zu Kontroll- und Überwachungstätigkeiten der technischen Einrichtungen. In den Erzählungen der älteren ArbeiterInnen wird der Arbeitsalltag vor diesen Veränderungen als „gute alte Zeit“ beschrieben – die Arbeit sei früher zwar körperlich anstrengend gewesen, der Leistungsdruck hingegen habe sich seitdem deutlich gesteigert.

Neben den Maßnahmen zur Automatisierung begann das Unternehmen zur gleichen Zeit damit, eine neue Produktionstechnologie einzuführen: Die Lacke und Farben wurden nun auch in Kunststoffbehältern produziert und konnten am Markt mit steigender Nachfrage verkauft werden. Die Produktion der Farben und Lacke vollzieht sich seit dem Ende der

1990er Jahre aufgeteilt auf zwei Fabrikshallen: In Halle A werden nur Dosenfarben hergestellt, in der Halle B ausschließlich die Farben in Kunststoffgebinden. Mit der Umgestaltung und Vergrößerung der Produktion nahm das Unternehmen auch eine Änderung der Personalpolitik vor: Leihpersonal wurde zunehmend eingesetzt, das vor allem für einfache und repetitive Tätigkeiten an den Produktionslinien vorgesehen ist.

Die politischen Umbrüche in Osteuropa zu Beginn der 1990er Jahre blieben für das Unternehmen nicht ohne Folgen. Der Verkauf der hergestellten Produkte wurde auf die dortigen Märkte erweitert und die Kapazitäten in der Produktion wurden noch weiter ausgebaut. Das bestehende Lagergebäude wurde vergrößert und modernisiert, um dem steigenden Produktionsaufkommen beizukommen. Im neuen Jahrtausend hielt dieser Trend an; die Produktionszahlen konnten von Jahr zu Jahr gesteigert werden und auch der Konzern erwirtschaftete zufriedenstellende Gewinne. Mit dem Beginn der Wirtschaftskrise ergaben sich auch für das Unternehmen Schwierigkeiten, die Auftragsbücher gefüllt zu halten: Die Nachfrage geht seitdem gerade in den Ländern aus Osteuropa zurück. Dennoch kann sich das Unternehmen stabil am Markt behaupten und sogar die Produktionszahlen und Gewinne erhöhen.

## **5.2. Personal**

Bei dem untersuchten Fall handelt es sich um ein mittelgroßes Unternehmen. Das hohe Verhältnis von AngestelltInnen zu ArbeiterInnen (2:1) ist nicht allein auf den hohen Aufwand an Verwaltung zurückzuführen. Das Unternehmen verfügt über eine eigene Abteilung für Forschungs- und Produktentwicklung mit einem hohen Anteil hochqualifizierter MitarbeiterInnen. Zudem unterhält das Unternehmen eine Abteilung zur Qualitätssicherung, die im Schichtbetrieb die laufende Kontrolle der Produkte vornimmt. Zusätzlich beschäftigt das Unternehmen derzeit rund 15 Lehrlinge, aufgeteilt in technische und kaufmännische Lehrberufe.

Das Produktionspersonal setzt sich aus etwa 60% StammarbeiterInnen und 40% Leiharbeitern zusammen. Das Stammpersonal besteht fast ausschließlich aus Fachkräften, die eine technische Lehre oder häufig auch eine Meisterprüfung absolviert haben. Der Großteil der StammarbeiterInnen ist schon langjährig für das Unternehmen beschäftigt, und hat mitunter bereits die Lehrzeit im Betrieb verbracht. In manchen Fällen liegen Verwandtschaftsbeziehungen vor, beispielsweise Vater und Sohn oder Brüder. Darüber hinaus bestehen unter vielen ArbeiterInnen Freundschaftsbeziehungen, die über den

Arbeitskontext hinausreichen oder bereits vorher bestanden hatten. Der Anteil an Arbeiterinnen in der Produktion ist gering; die etwa fünf Arbeiterinnen in der Produktion gehören dem Stammpersonal an und sind in der Regel als sogenannte Helferinnen beschäftigt (vgl. 5.3.).

Der Großteil, des über eine Personaldienstleistungsagentur im Unternehmen eingestellten Leihpersonals, ist bereits seit mehreren Jahren für den Betrieb tätig und hat bereits entsprechende praktische Erfahrung. Dennoch können Leiharbeitskräfte in kurzer Zeit angelernt werden, ohne dass nennenswerte Verzögerungen der Produktionsleistung vom Unternehmen erwartet werden, da von ihnen in der Regel nur vergleichsweise einfache Tätigkeiten ausgeführt werden müssen – wie die Arbeiterinnen werden die Leiharbeiter nur in der Rolle als Hilfspersonal an den Anlagenlinien eingesetzt (vgl. ebda.). Weibliche Leiharbeitskräfte waren zum Zeitpunkt der Beobachtung nicht im Betrieb eingesetzt und wurden auch in der Vergangenheit noch nie übermittelt.

Das Stammpersonal verfügt gegenüber dem Leihpersonal über verschiedene Privilegien: So wird die Arbeitskleidung (und dessen Reinigung) nur dem Stammpersonal vom Unternehmen zur Verfügung gestellt. LeiharbeiterInnen müssen sich um eigene Arbeitskleidung bemühen. Sie sind daher äußerlich auf den ersten Blick vom Stammpersonal zu unterscheiden. Nur den StammarbeiterInnen wird außerdem angepasster Gehörschutz zur Verfügung gestellt. Die Prämien, die das Unternehmen für positiv verlaufene Geschäftsjahre an die MitarbeiterInnen verteilt, sind nur dem Stammpersonal vorbehalten. Diese Ungleichheit wird von den Leiharbeitern nicht nur als finanzielle Ungerechtigkeit empfunden, sondern zugleich auch als fehlende Wertschätzung des eigenen geleisteten Beitrags.

Einzelne Stammarbeitskräfte waren dem Betrieb als Leihkräfte beigetreten und wurden in späterer Folge vom Unternehmen übernommen. Der Wunsch und die Motivation aus dem Leih- in ein Stammarbeitsverhältnis überzutreten, ist unter den Leiharbeitern groß. Neben den finanziellen Vorteilen und der Aussicht auf einen sicheren Arbeitsplatz übt auch die symbolische Zugehörigkeit zum Unternehmen einen hohen Anreiz aus, denn die Organisation besitzt in der Umgebung einen ausgezeichneten Ruf als modernes Unternehmen. Die Chancen in ein Stammarbeitsverhältnis zu wechseln sind jedoch gering einzuschätzen, denn die Fluktuation unter den StammarbeiterInnen ist seit jeher niedrig. Zudem werden frei gewordene Stellen zumeist durch die im Betrieb ausgebildeten Lehrlinge nach besetzt.

### **5.3. Die Organisation der Produktion**

Die Produktion der Farben und Lacke wird aufgeteilt in zwei aneinander grenzende Fabrikhallen im 3-Schicht-Betrieb vorgenommen: Die Herstellung der Lackdosen in Halle A, die Herstellung der Farben in den Kunststoffgebinden in Halle B. In beiden Hallen werden jeweils drei Anlagenlinien betrieben, die für jeweils unterschiedliche Produktgruppen vorgesehen sind. Die Farben und Lacke werden zunächst in separaten Bereichen in den beiden Hallen abgemischt und an die einzelnen Anlagenlinien über Rohrleitungen verteilt. Dieser Bereich ist in hohem Maße automatisiert und wird von einer im Vergleich mit dem Anlagenpersonal geringen Mitarbeiterzahl betreut. Beide Produktionshallen werden von den Personen der Materialwirtschaft unterstützt, die für die Verteilung und den Transport der Rohmaterialien für beide Produktionshallen verantwortlich sind und deren Bereich in Halle A untergebracht ist.

An den Anlagenlinien, die längs nebeneinander in den Hallen angeordnet sind, werden die jeweiligen Produkte hergestellt, befüllt und versandfertig verpackt. Die einzelnen Arbeitsschritte erfolgen an jeweils abgekapselten Maschineneinrichtungen, der Transport erfolgt über Förderbänder. Die einzelnen Anlagenlinien, die sich auf einer Länge von rund 60-80 m erstrecken, werden von vier bis fünf ArbeiterInnen betreut. Üblicherweise setzen sich diese Arbeitsteams aus einem sogenannten Anlagenführer und mehreren HelferInnen zusammen. Ersterer ist in der Regel ein Stammarbeiter, während als Helfer mehrheitlich Leiharbeiter eingesetzt werden. Ebenso können aber auch reine Stamm-Konstellationen vorkommen – in der Regel übernimmt dann jene Person die Rolle des Maschinenführers, die an der Anlage die meiste Erfahrung besitzt. Im Rahmen der eigentlichen Produktherstellung sind die HelferInnen mit relativ einfachen, stetig zu erledigenden Tätigkeiten beschäftigt, wie etwa dem Nachschichten von Vormaterial oder Bestückungsarbeiten. Die Anlagenführer kümmern sich hingegen vor allem um die Überwachung der einzelnen Stationen an der Anlage, insbesondere der Behebung von Störungen, die angesichts der Größe und Komplexität der technischen Einrichtungen immer wieder vorkommen.

Die Fertigung an den Anlagelinien ist nach dem Fließprinzip organisiert. Das bedeutet, die Herstellung ist auf einzelne unterschiedliche, jedoch ähnliche Produkttypen spezialisiert, die in Form und Volumen variieren. In Abständen – zumeist mehrmals pro Woche – müssen die Anlagen entsprechend umgebaut und eingestellt werden. Während in der Phase des eigentlichen Herstellungsprozesses von den ArbeiterInnen an den Anlagen nur wenige unterschiedliche Tätigkeiten ausgeführt werden müssen, steigt die Komplexität der Aufgaben

im Rahmen der sogenannten Rüstzeiten erheblich. Zum einen müssen die Maschinen in vorgegebener Zeit umgerüstet werden. Dies setzt vor allem von den Anlagenführern technische Kompetenzen und Erfahrung voraus. Zum anderen besteht Koordinationsbedarf mit anderen Abteilungen, beispielsweise der Materialwirtschaft oder Instandhaltung.<sup>44</sup> Das Unternehmen kann hierbei auf die langjährige Erfahrung der Anlagenführer bzw. des Stammpersonals vertrauen. Die Anlagenführer tragen in diesen Phasen die Verantwortung und Hauptlast der erforderlichen Tätigkeiten: Sie koordinieren den gesamten Ablauf und übernehmen die meisten Anpassungsarbeiten an den Maschineneinrichtungen, während die Leiharbeiter – insbesondere die unerfahrenen – hauptsächlich mit Hilfs- und Zureicharbeiten beschäftigt sind.

### *5.3.1. Rollen und Hierarchie*

Charakteristisch für den gesamten Produktionsbereich ist das hierarchische Organisationsprinzip, das sich bereits in den Rollenbezeichnungen wieder spiegelt. Die gesamte Herstellung wird von einem Produktionsmanager geleitet, dem für beide Hallen jeweils ein Werkmeister – der sogenannte Hallenmeister – unterstellt ist. Unterstützt werden die Hallenmeister von mehreren Vorarbeitern, die vor allem administrativen Agenden nachgehen – täglichen erheben und dokumentieren sie die Produktionsleistung, koordinieren notwendige Wartungs- und Reparaturarbeiten und das Produktionspersonal. Sowohl die Hallenmeister als auch die Vorarbeiter sind langjährige Mitarbeiter im Unternehmen und waren in der Vergangenheit als Anlagenführer bzw. Arbeiter in der Produktion beschäftigt, bevor sie in die jeweiligen Positionen aufstiegen.

Die Vorarbeiter stellen die wichtigsten und regelmäßigen Ansprechpersonen für die ArbeiterInnen, insbesondere für die Anlagenführer, dar, während der Kontakt zu den Hallenmeistern deutlich geringer ist. Die Kommunikation zwischen dem Produktionspersonal und den Hallenmeistern ist anscheinend so gering, dass die ArbeiterInnen über deren Aufgaben und Tätigkeiten kaum Bescheid wissen und auch auf Nachfrage hin keine genaue Vorstellung artikulieren können. Die Kommunikation mit anderen Organisationseinheiten

---

<sup>44</sup> Die hier beschriebenen Implikationen der Fertigungstechnik korrespondieren im Wesentlichen mit den Annahmen über die Auswirkungen der Fertigungstechniken auf die Organisationsstruktur von Kieser (2006), die er in der Darstellung des situativen Ansatzes (Kontingenz-Theorie) am Beispiel der Fließfertigung anführt. Bezogen auf die oben genannten Beobachtungen sind folgende Aspekte für die Strukturiertheit der Organisation an den Produktionsanlagen charakteristisch: Der hohe Spezialisierungsgrad im Sinne der einzelnen Tätigkeiten und deren Koordinierung, der Koordinationsbedarf zwischen den Fertigungsphasen insbesondere mit anderen Abteilungen und der notwendigen organisatorischen Planung und den Weisungsroutinen, um diese Koordinationen herzustellen und aufrechtzuerhalten (ebda.: 228ff.).

findet, ausgenommen der Abteilung Qualitätssicherung, hauptsächlich vermittelt über die Vorarbeiter statt.

Die Anlagenführer gelten für die Arbeitsleistung an den Produktionsanlagen verantwortlich: Im Falle von Unterschreitungen der Soll-Schichtleistungen müssen sie sich vor den Vorarbeitern rechtfertigen. Auch wenn nachvollziehbare Gründe für die jeweiligen Leistungseinbußen vorliegen – beispielsweise ein technischer Defekt, der eine längere Reparatur nach sich zieht – und keine unmittelbaren Sanktionen von den Vorarbeitern erwartet werden, nehmen die Anlagenführer diese Situationen belastend wahr.

Die Einhaltung der quantifizierbaren Leistung (in Form von Stückzahlen) scheint das wichtigste Kriterium zu sein, von den Vorarbeitern als zuverlässiger Anlagenführer anerkannt zu werden. Aus der Sicht der Anlagenführer ist es wichtig, nicht mit – aus welchen Gründen auch immer – zu geringen Schichtleistungen negativ aufzufallen. Das kapitalistische Credo, dass Zeit Geld ist, wird an den Produktionsanlagen für die dort Handelnden unmittelbar sichtbar. Abweichungen von den Soll-Stückzahlen zeichnen sich ab und werden von den Anlagenführern mittels Anpassungen an den Maschinen zu kompensieren versucht, das bedeutet beispielsweise die Taktzeiten an den Anlage zu erhöhen.

Hingegen scheint vor allem technische Kompetenz, das wichtigste Kriterium der Einschätzung der Anlagenführer untereinander auszumachen. Dieser Aspekt wird bei der Betrachtung der spezifischen Produktionsweise nachvollziehbar. Die Produktionsweise in Fließproduktion führt dazu, dass die Anlagen immer wieder auf unterschiedliche Produkttypen umgestellt werden muss. Dieser Umstand bedingt die Fertigkeit der Anlagenführer, die Anlagen auf Antrieb so einzustellen, dass die erwarteten Stückzahlen ohne weitere Nachbesserungen erreicht werden können. Kollegen, die diese Kompetenzen nicht aufweisen, werden entsprechend gering geschätzt.<sup>45</sup> Die Missstimmung über notwendige und zeitkostende Nachjustierungen des übernehmenden Anlagenführers führt mitunter zu Konflikten untereinander und zu Beschwerden bei den Vorarbeitern.<sup>46</sup>

In den beschriebenen Arbeitsteams nehmen die Anlagenführer die Rolle der Vorarbeiter ein: Sie koordinieren die Tätigkeiten der HelferInnen, übernehmen die Einschulung neuer ArbeiterInnen und steuern die Anlagen. Die Anlagenführer verfügen zudem über informelle Macht über die HelferInnen, insbesondere wenn es sich um neue Leiharbeitskräfte handelt.

---

<sup>45</sup> vgl. dazu die Studien über soziale Beziehungen in Gruppen von George Homans am Beispiel der Hawthorne-Werke. Ähnlich wie unter den Drahtarbeitern des Bank Wiring Observation Rooms, gilt insbesondere unter den Anlagenführern bezogen auf die soziale Rangordnung untereinander die Gruppennorm: „Du sollst nicht zu wenig leisten, sonst bist du ein Gauner“ (Homans 1970: 98).

<sup>46</sup> Das Verpetzen von Kolleginnen, dass von den Drahtarbeitern als Bruch einer Gruppennorm betrachtet, wird gilt in ähnlicher Weise Maße für die ArbeiterInnen im Fallbeispiel (ebda.).

Die Leihkräfte müssen den Erwartungen der Anlagenführer im Hinblick auf Einsatz und Fleiß entsprechen – auf Basis ihrer Einschätzung entscheiden die Vorarbeiter über den weiteren Einsatz der Leiharbeiter im Betrieb. In dieser Hinsicht musste auch ich mich bewähren, um akzeptiert zu werden und weiterhin im Unternehmen verbleiben zu dürfen.<sup>47</sup>

auch der Autor bewähren (vgl. 4.3.) und „ein ziemlicher Esel sein“ in den Tätigkeiten, die in der Rolle eines Helfers zu erfüllen sind.

### 5.3.2. *Standardisierung und Regeln*

Charakteristisch für die Organisierung der Produktion stellt sich das tayloristische Organisationsprinzip dar. Die von Frederick W. Taylor vertretenen Prinzipien des „Scientific Managements“ kennzeichnen geradezu exemplarisch die Gestaltung der Arbeit in der Produktion:

- Die Verantwortung für die Arbeitsorganisation liegt beim Management, das Ablauf und Form der jeweiligen Arbeitsvorgänge vorgibt.
- Die Arbeitsvorgänge und -umgebungen sind standardisiert und so gestaltet, dass die Arbeit so effizient wie möglich vollzogen werden kann.
- Das geeignete Personal wird entsprechend den geplanten Aufgaben ausgewählt.<sup>48</sup>
- Die Leitung und Überwachung der ArbeiterInnen gewährleistet die entsprechende Ausführung der Tätigkeiten und Erreichung der Ergebnisziele (vgl. Morgan 2000b: 37f.).

Das Unternehmen organisiert den gesamten Produktionsbereich „as a machine“ (Morgan 1998: 17). Es gibt kaum eine Tätigkeit, die nicht standardisiert bzw. formal geregelt ist. Für fast alle Handgriffe liegen Arbeitsanweisungen vor. Beispielsweise ist genau geregelt, wie die Bleche zur Anfertigung der Dosendeckel der Anlage zugeführt werden; welcher Hubkarren dazu zum Antransport benutzt wird; mit welcher Anzahl die Maschine bestückt wird; welche Knöpfe am Bedienpult in welcher Abfolge gedrückt werden müssen, welche Sicherheitsausrüstung dabei getragen werden muss. Am letztem Punkt wird auch deutlich,

---

<sup>47</sup> Erving Goffman rät teilnehmenden BeobachterInnen, dazu bereit zu sein, mitunter „ein Wasserträger“ zu werden und in „diesen Dingen ein ziemlicher Esel zu sein“ (Goffman 1996: 265).

<sup>48</sup> vgl. dazu oben die unterschiedlichen Rollen und Aufgaben der HelferInnen und Anlagenführer.

dass die Arbeitsanweisungen zugleich die tätigkeitsbezogenen Sicherheitsanweisungen beinhalten.

Der Alltag der Anlagenführer und HelferInnen zeigt sich nach klaren Zielen und Verhaltenserwartungen (vor allem Stückzahlvorgaben und Arbeitsanweisungen) bestimmt. Die technischen Einrichtungen sind in ähnlicher Weise standardisiert – die einzelnen Anlagenlinien unterschieden sich im technischen Aufbau und Ablauf nur gering. Die standardisierte Form der Organisation ist aus der Perspektive des Unternehmensführung hochfunktional: Die Planung und Herstellung kann auch dann effizient unternommen werden, wenn es an den Anlagen zu Personalausfall kommt oder Personal aus anderen Gründen gewechselt werden muss. Die mechanistische Perspektive auf Organisation, die ohnehin in Unternehmen der (Massen-)Produktion prominent ist (Morgan 1998: 27), schöpft sich neben ihren vorteilhaften Bedingungen<sup>49</sup> auch aus der technisierten Arbeitsumgebung.

Allgemein ist der technischen Organisierung der Produktherstellung eine rigide Formalisierung inhärent. Der Takt der Maschinen stellt sich den ArbeiterInnen als verdinglichtes Formalprinzip entgegen, denen sich das Personal anpasst. Die Maschinen und Anlagen bestimmen, was von den Anlagenführern und HelferInnen unmittelbar zu tun ist. Wenn eine Störung an der Anlage auftritt, reagieren die Anlagenführer sofort; wenn die Anlage über den niedrigen Stand an Vormaterial alarmiert, muss von den HelferInnen so rasch wie möglich für Nachschub gesorgt werden. Den Maschinen kommt im Alltag der ArbeiterInnen somit ein nicht gering zu schätzender Autoritätscharakter bei: Um die Maschinen dreht sich alles, sie müssen am Laufen gehalten werden, sie koordinieren unsichtbar die Handlungen der ArbeiterInnen.

Neben den formalen Regeln orientieren sich die ArbeiterInnen auch an einer Vielzahl informeller Regeln, die in späterer Folge noch genauer erläutert werden. Eine informelle Regel, die zwar nicht sicherheitsrelevant, jedoch charakteristisch für die Organisationskultur erscheint, lautet, im Produktionsbereich nicht zu sitzen. Nüchtern betrachtet erscheint die Regel paradox: Sofern die Anlagen entsprechend der Soll-Vorgaben funktionieren, irritiert das Sitzen der ArbeiterInnen die Arbeitsleistung nicht – ökonomisch oder rational betrachtet erfüllt es keinen Zweck. Im Gegenteil erscheint es durchaus irrational aus

---

<sup>49</sup> Nach Gareth Morgan eignet sich ein mechanistischer Ansatz vor allem dann, wenn in einer Organisation bestimmte Bedingungen vorliegen: Lineare aufeinander folgende Tätigkeiten, Erfordernisse der Präzision und Kontinuität der Handlungen, stabile und planbare Arbeitsumgebungen (Morgan 2000a: 31).

gesundheitlicher Perspektive. Als Symbol verweist die informale Regel auf die kulturelle Vorstellung von Arbeit<sup>50</sup>, die sich auf Aktivität und Einsatz bezieht. Situationen, die keine unmittelbare Aktivität der ArbeiterInnen erfordern, müssen dargestellt werden. Mittels stetigen Kontrollgängen entlang der Anlagenlinien produziert das Arbeitspersonal das Bild von Aufmerksamkeit und Alarmbereitschaft in jenen Phasen, in denen unmittelbar „nichts zu tun“ ist.

#### **5.4. Die Organisation von Sicherheit**

Den Überbau formaler Sicherheitsregeln in Organisationen bilden zunächst gesetzliche Regelungen und häufig – wie eingeleitet – (Sicherheits-)Managementsysteme. Die folgenden Seiten widmen sich daher zunächst dem institutionellen Hintergrund, von dem aus Arbeitssicherheit im Unternehmen behandelt und organisiert wird, ehe daran anschließend die vom Unternehmen eingenommenen Perspektiven erläutert werden. In diesem Abschnitt soll insbesondere gezeigt werden, welche Handlungsstrategien in der Organisation im Umgang mit Arbeitssicherheit verfolgt werden. Gesundheitliche Belastungen im Arbeitsalltag, denen das Unternehmen im Rahmen des betrieblichen Gesundheitsschutzes begegnet, betreffen im weitesten Sinne auch die Arbeitssicherheit. Die Beschreibung des institutionalisierten Gesundheitsschutzes soll dazu dienen, einen umfassenderen Einblick in die Unternehmensphilosophie zu geben. Mit der Schilderung der wichtigsten Gefahrenbereiche und Unfallrisiken wird die Falldarstellung abgeschlossen.

##### *5.4.1. Rechtlicher und formaler Kontext*

Das österreichische ArbeitnehmerInnenschutzgesetz (AschG) enthält grundsätzliche Vorschriften zu den Pflichten der ArbeitgeberInnen und ArbeitnehmerInnen, die für den Schutz und die Sicherheit der arbeitenden Personen sorgen sollen. Dessen wesentliche und für das Verständnis der weiteren Ausführungen wichtigen Paragraphen werden im Folgenden vorgestellt:

- Das AschG verlangt von jedem Unternehmen – unabhängig von Branche oder Größe – eine Beurteilung der Arbeitsbedingungen für jeden Arbeitsplatz. Die dokumentierten Ergebnisse dienen als Nachweis der gesundheitlichen Unbedenklichkeit der

---

<sup>50</sup> Mithin eine Basisannahme über die Natur des menschlichen Handelns: vgl. Schreyögg 2008: 372 und Kapitel 3.2.

Arbeitsplätze. (§ 4, Ermittlung und Beurteilung von Gefahren und § 5, Sicherheits- und Gesundheitsschutzdokumente).

- Des Weiteren ist das Unternehmen verpflichtet, für eine hinreichende Unterweisung der ArbeitnehmerInnen über Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz zu sorgen (§ 14, Unterweisung) und sie über mögliche Gefahren für Sicherheit und Gesundheit zu informieren (§ 12, Information).
- Die ArbeitnehmerInnen sind verpflichtet, sich gemäß den erfolgten Unterweisungen und Anweisungen der Arbeitgeber zu verhalten (§ 15, Pflichten der Arbeitnehmer).
- Zudem müssen jeder Unfall und jedes Ereignis, das beinahe zu einem Unfall geführt hätte, von den ArbeitnehmerInnen an die zuständigen Personen gemeldet werden (§ 15, Pflichten der Arbeitnehmer).
- Arbeits- und Beinahe-Unfälle müssen vom Unternehmen aufgezeichnet werden (§ 16, Aufzeichnungen und Berichte über Arbeitsunfälle).

Neben gesetzlichen Vorschriften beziehen sich formale Sicherheitsregeln im Unternehmen auf zu zertifizierende (Sicherheits-) Managementsysteme. Die formalisierte Umsetzung von AschG und Managementstandards lässt sich im Sinne Niklas Luhmanns als Anpassung und Befolgung von Umwelterwartungen beschreiben, die den Bestand des Systems sichern soll (vgl. Luhmann 1976: 305) und der Darstellung der Organisation für Nichtmitglieder dient (ebda.: 106f.). Insbesondere Managementsysteme stellen Entscheidungsprogramme dar, deren Zwecke programmatisch mit jenen rational ökonomischen Erwägungen korrespondieren, die wohl jeder Industriebetrieb angesichts von Kostendruck, stetig steigenden Effizienzerwartungen und globaler Konkurrenz vornimmt.

Das Unternehmen ist bereits seit mehr als einem Jahrzehnt nach der Qualitätsnorm ISO 9001<sup>51</sup> zertifiziert. Die Norm ISO 9001 zielt auf die nachvollziehbare Lenkung und Dokumentation von Arbeitsabläufen in Organisationen und deren kontinuierlicher Verbesserung. Ihr ist die Forderung implizit, Prozesse im Unternehmen sichtbar und im weitesten Sinne messbar zu machen. Obwohl die Norm keine expliziten Maßgaben zur Arbeitssicherheit vorschreibt, werden ihr allgemeine sicherheitsförderliche Wirkungen zugeschrieben (vgl. Braunger 2009: 116f. und Vinodkumar & Bhasi 2011: 498ff.).

---

<sup>51</sup> vgl. ÖNORM EN ISO 9001: 2008, Qualitätsmanagementsysteme – Anforderungen

Mit der Zertifizierung nach der Norm ISO 14001<sup>52</sup> wurde vor einigen Jahren ein Umweltmanagementsystem im Unternehmen integriert. Ähnlich wie die Norm ISO 9001 zielt die ISO 14001 auf die Lenkung, Dokumentation und ständige Verbesserung von Arbeitsprozessen, jedoch liegt die Aufmerksamkeit auf der ökologischen Umwelt und den eingesetzten Ressourcen des Unternehmens. Umweltthemen haben seitdem hohe Aufmerksamkeit im gesamten Unternehmen erlangt. Dies lässt sich an den ambitionierten Umweltzielen (z. B. „Minus 15% Müllaufkommen bis 2015“) ebenso erkennen wie an scheinbaren Kleinigkeiten (z. B. der Stopp der Ausgabe von Plastikbeuteln in der Werkskantine). Formale Regeln, die sich auf den Themenkomplex Umwelt beziehen, betreffen implizit auch die Arbeitssicherheit. Beispielsweise kann davon ausgegangen werden, dass Ordnung und Sauberkeit am Arbeitsplatz sicherheitsförderliche Bedingungen herstellen.<sup>53</sup>

Vor wenigen Jahren wurde das Unternehmen nach dem Sicherheitsmanagement-Standard OHSAS 18001 (Occupational Health- and Safety Assessment Series) zertifiziert. Dessen Maßgaben zielen ab auf die "Beseitigung und Minimierung von Risiken gegenüber Arbeitnehmern und anderen interessierten Parteien", der "nachweislichen Übereinstimmung mit der eigenen Sicherheitspolitik" und der "Aufrechterhaltung und ständigen Verbesserung" des Arbeitsschutzes.<sup>54</sup> Die OHSAS gilt als noch relativ junges Produkt nationaler bzw. internationaler Normungsbehörden, hat jedoch bereits große Verbreitung gefunden.<sup>55</sup> Fernández-Muñiz et al. haben dies als Anlass genommen, den Einfluss dieses Sicherheitsmanagementsystems auf das Sicherheitsklima quantitativ zu überprüfen. An einem Sample von 131 OHSAS-zertifizierten Unternehmen in Spanien konnten die AutorInnen einen positiven Effekt aufgrund der Einführung nachweisen. Das Commitment des Managements und die Kommunikation über Sicherheitsthemen üben demnach eine positive Wirkung auf das Sicherheitsverhalten, die Arbeitszufriedenheit und die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen aus (Fernández-Muñiz et al. 2012: 745f.).

Die vorgenommene chronologische Auflistung der eingeführten Managementsysteme bildet nicht nur die blanke betriebliche Institutionalisierung von Qualitäts-, Umwelt- und

---

<sup>52</sup> vgl. ÖNORM EN ISO 14001: Umweltmanagementsysteme – Anforderungen mit Anleitungen zur Anwendung

<sup>53</sup> vgl. dazu auch „Ordnung und Sauberkeit“ als vom Unternehmen genannter Faktor für Sicherheit am Arbeitsplatz am Fall einer Möbeltischlerei in Braunger et al. 2009: 80.

<sup>54</sup> vgl. dazu die deutsche Übersetzung als DIN-Manuskriptdruck „Arbeitsschutzmanagementsysteme – Spezifikation. Deutsche Übersetzung von OHSAS 18001: 1999“ (2000).

<sup>55</sup> Die Norm OHSAS 18001 wurde 1998 von der britischen Normungsbehörde (BS – British Standard) erstmals veröffentlicht und seitdem nach und nach von weiteren nationalen Behörden ratifiziert (vgl. Fernández-Muñiz et al. 2012).

Sicherheitsprogrammen im Unternehmen ab. Die Einführung der Managementsysteme wurde jeweils von der zunehmenden Formalisierung von Arbeitsvorgängen und Verhaltensregeln im Produktionsbereich begleitet, die aus der Sicht der ArbeiterInnen als inkrementelle Einschränkungen des individuellen Handlungsspielraums wahrgenommen wurden. Beispielsweise wurde im Vorfeld der Zertifizierung der Norm ISO 14001 verboten, die Pause am Arbeitsplatz zu verbringen; Kühlschränke, in denen die ArbeiterInnen Mitgebrachtes verwahrt hatten, wurden aus dem Produktionsbereich verbannt. Im Verlauf der zunehmenden Formalisierung der Arbeitsabläufe wurden auch die Arbeitsbereiche mehr und mehr entindividualisiert, die Möglichkeit der autonomen Gestaltung eingeschränkt. Profane private Gegenstände – vom eigenen Kalender bis zum Radio – sind seitdem am Arbeitsplatz verboten.

Mit der Einführung des Sicherheitsmanagementsystems begann die Geschäftsleitung eine ganze Reihe von Sicherheitsregeln im Unternehmen aufzustellen, die jeweils in nur kurzer Zeit eingeführt wurden. Mittels der Präsentation von Unfallstatistiken versuchte das Unternehmen, die neuen Regeln zu rechtfertigen. Beispielsweise wurde die Einführung des Gebots, im gesamten Produktionsbereich eine Sicherheitsbrille zu tragen, mit allgemeinen Unfallstatistiken über Augenverletzungen legitimiert. Das Unternehmen verlässt sich jedoch nicht alleine auf die Überzeugungskraft ihrer Darstellung: Mittels formalisierter Vorgangsweisen entscheidet die Organisation, wie mit Normabweichungen umgegangen wird. Sanktionen für die Nichteinhaltung von Sicherheitsregeln reichen von Verwarnungen bis zur Kündigung im Falle von grober Fahrlässigkeit. Aus den Erzählungen der ArbeiterInnen geht hervor, dass die Einhaltung der Regeln besonders zu Beginn intensiv kontrolliert wurde – so kam es zu dieser Zeit häufig zu Kontrollgängen von den Hallenmeistern und dem Produktionsmanager. Offene Kritik und die Diskussion über die Regeln werden im Unternehmen nicht akzeptiert – die Akzeptanz der Sicherheitsregeln ist eine Bedingung, die über die Inklusion in die Organisation entscheidet.

#### *5.4.2. Standardisierung und Perspektiven*

Ähnlich wie die Herstellung der Produkte wird auch Sicherheit vom Unternehmen mechanistisch organisiert. Die vom Management festgelegten Arbeitsvorgänge und -umgebungen orientieren sich sowohl an höchst möglicher Effizienz als auch am geringsten theoretischen Sicherheitsrisiko. Die rigorose Formalisierung sämtlicher Tätigkeiten mittels

Verhaltensregeln markiert den Versuch des Unternehmens, sich gegen jedes denkbare, potentiell sicherheits- und gesundheitsgefährdende Ereignis zu schützen. Bezogen auf Sicherheit (und Gesundheit) reichen diese vom „richtigen Händewaschen in neun Schritten“ bis zum „richtigen Verhalten im Falle einer Bombendrohung“.

In das Zentrum der Kommunikation über Arbeitssicherheit hat das Unternehmen seit wenigen Jahren ein klares Ziel gestellt, das alle Anstrengungen anleiten soll: „NULL UNFÄLLE“.<sup>56</sup> Trotz des hohen – vor allem technischen – Sicherheitsstandards erscheint der Anspruch rigoros. Nicht die Reduktion von Arbeitsunfällen ist das Ziel, sondern ihre Eliminierung. Die Zielanweisung impliziert keine Risikotoleranz, ein einzelner Arbeitsunfall reicht bereits aus, das Ziel zur Gänze zu verfehlen.<sup>57</sup> Die Wichtigkeit des Ziels, das durch die Schreibweise in Blockbuchstaben noch nachdrücklich betont wird, erscheint als Appell an alle MitarbeiterInnen. Das Ziel wird vom Unternehmen als gemeinsames Bedürfnis aller seiner Mitglieder dargestellt und wendet sich formal an das Gesamtkollektiv. Angesichts des ungleich riskanteren Arbeitsumfeldes, in dem die ArbeiterInnen tätig sind, richten sich die Sicherheitsziele jedoch – auch im Hinblick auf dessen subjektives Empfinden – primär an das Produktionspersonal. Zudem finden sich Artefakte, die sich thematisch auf Arbeitssicherheit beziehen, hauptsächlich an jenen Orten, an dem sich das Produktionspersonal aufhält (gesamter Produktionsbereich) oder von diesem regelmäßig frequentiert wird (beispielsweise den Pausenräumen und Umkleieräumen der ArbeiterInnen).

Eine Besonderheit stellt die Kommunikation von Arbeitsunfällen dar. Seit wenigen Jahren wird die Anzahl der Arbeitsunfälle im laufenden Jahr sowie die Anzahl an unfallfreien Tagen permanent mittels Flachbildschirmen präsentiert, die an sozialen Konzentrationsorten – am Eingangsbereich des Firmengeländes, der Produktion und des Verwaltungsgebäudes und am Flur zur Werkskantine – angebracht sind. Die Anzahl der Arbeitsunfälle stellt wohl das bedeutendste Kriterium für Arbeitssicherheit in der Kommunikation und Darstellung des Unternehmens dar. Die firmeninterne Unfallstatistik gibt darüber Auskunft, dass das angestrebte Ziel in den vergangenen beiden Jahren erfolgreich erreicht wurde. Sie weist für diesen Zeitraum keinen Arbeitsunfall aus, im Jahr zuvor waren es acht Arbeitsunfälle. Weiter zurückreichende Statistiken konnten im Rahmen der Beobachtung nicht erhoben werden. Die Unfallstatistiken berücksichtigen jedoch nur gemeldete Arbeitsunfälle, das heißt Unfälle, die eine ärztliche Versorgung und entsprechende Unfallmeldung erfordern. Die Einschätzung der

---

<sup>56</sup> vgl. dazu in Braunger et al. das „Streben nach der Nullbilanz“ im Hinblick auf Arbeitsunfälle am Fall eines Unternehmens der Metallverarbeitung (2009: 96f.).

<sup>57</sup> Das Ziel impliziert, dass ein „tolerierbares Risiko“, das der Standard OHSAS 18001 (vgl. darin Kapitel 3.17.) nicht ausschließt, vom Unternehmen nicht akzeptiert wird.

ArbeiterInnen über die Anzahl an Arbeitsunfällen liegt bei rund fünf bis zehn Arbeitsunfällen pro Jahr. Auf die Problematik der Wahrnehmung und Beobachtung von Arbeitsunfällen wird später noch genauer einzugehen sein.

Neben der mechanistischen Sicht auf Arbeitssicherheit beobachtet das Unternehmen Arbeitssicherheit auch aus anderen Perspektiven, die in den Maßnahmen, die das Unternehmen seither zur Erreichung der Sicherheitsziele getroffen hat, sichtbar werden. Mittels öffentlich propagierter Werte und Direktiven – zum Beispiel: „Alle sind für Sicherheit verantwortlich“ oder „Gemeinsam sicher“ – versucht das Unternehmen ein erhöhtes Sicherheitsbewusstsein und Verantwortungsgefühl unter den MitarbeiterInnen zu erwirken. Die Formulierung von gemeinsamen Werten markiert den Versuch, veränderte Bedeutungshorizonte für die MitarbeiterInnen zu schaffen, eine Null-Unfall-Kultur zu etablieren. Eine ähnliche Funktion wie die Vermittlung der Werte nehmen die häufig durchgeführten Sicherheitsunterweisungen ein. Sie sollen dazu beitragen, die Risikosensibilität zu erhöhen. Das Unternehmen anerkennt Sicherheitskultur als wichtige Voraussetzung für Arbeitssicherheit. Die Sichtweise auf Kultur, die das Unternehmen einnimmt, ist indes funktionalistisch. (Sicherheits-) Kultur wird als veränderbares, planbares Ergebnis betrachtet.

Zugleich begreift sich das Unternehmen als lernende Organisation<sup>58</sup> – eine Sichtweise, welche sowohl die beschriebenen Managementsysteme mit ihrem gemeinsamen Credo der ständigen Verbesserung nahe legen als auch die rechtlichen Maßgaben des ASchG implizieren (vgl. oben). Das Unternehmen versucht aus eigenen und potentiellen Fehlern (Unfälle und Beinahe-Unfälle) zu klug werden. Ein Arbeitsunfall im Betrieb zieht ein formalisiertes Procedere nach sich, in dessen Rahmen die Unfallursachen ermittelt und Verbesserungsmaßnahmen eingeleitet werden, um ähnliche Unfälle in Zukunft zu verhindern. Daneben versucht das Unternehmen, auch anhand von Ereignissen außerhalb der Systemgrenzen Lehren in Bezug auf die eigene Situation zu ziehen und zur Diskussion über Sicherheitsthemen anzuregen. Beispielsweise informiert das Unternehmen mittels monatlicher sogenannter Sicherheits-News über Unfälle an anderen Standorten oder in der Branche allgemein.

---

<sup>58</sup> Zur “Organisation als Gehirn” siehe Morgan 2000: 107ff.

#### *5.4.3. Gesundheitsschutz*

Gesundheitsschutz hat im Unternehmen einen hohen Stellenwert. Der Betrieb verfügt über eine Sanitätsabteilung, die von allen MitarbeiterInnen täglich zu vorgegebenen Zeiten aufgesucht werden kann und von zwei medizinischen Fachkräften und einem Betriebsarzt betreut wird. Das Unternehmen sorgt sich aktiv um die Gesundheit aller seiner MitarbeiterInnen. Kostenlose jährliche Gesundenuntersuchungen durch den Betriebsarzt können sowohl vom Stamm- als auch vom Leihpersonal in Anspruch genommen werden. Daneben betreibt das Unternehmen einzelne, meist zeitlich begrenzte Initiativen zur Wahrung der Gesundheit seines Personals. Beispielsweise organisiert das Unternehmen Seminare zu Work-Life-Balance oder Vorträge zu gesundheitsbezogenen Themen wie etwa Ernährung oder „Gesunder Rücken“.

Wie in vielen anderen Organisationen wurde auch im Unternehmen ein allgemeines Rauchverbot vor wenigen Jahren eingeführt. Seitdem ist das Rauchen an allen Arbeitsplätzen im Unternehmen untersagt und nur mehr an wenigen sogenannten Raucherinseln erlaubt. Trotz der auferlegten Beschränkungen sind die RaucherInnen unter der Produktionsbelegschaft (rund 35%) froh, dass es zu keinem strikten Rauchverbot am gesamten Betriebsgelände gekommen war, und sich die Unternehmensleitung für eine tolerante Lösung entschied.

#### *5.4.4. Risiken und Gefahren*

Das Unternehmen zeichnet sich durch einen hohen Standard im Hinblick auf Sicherheit und Arbeitsschutz aus, der sich nicht zuletzt in den erfüllten Normen und Zertifikaten widerspiegelt (siehe oben). Die moderne automatisierte Produktionsweise bringt es mit sich, dass die Gefahr von Unfällen vergleichsweise gering ist. An den Maschinen und Anlagen befinden sich fast ausnahmslos Schutzeinrichtungen, die das manuelle Eingreifen in Betrieb befindliche Vorrichtungen verhindern. Wird in neue Maschinen investiert oder werden bestehende Einrichtungen modernisiert, wird auf technische Schutzvorrichtungen besonders geachtet. Beispielsweise wurde eine Anlageneinheit um eine Plexiglasabdeckung und Unterbrecherschaltungen ergänzt, damit es unter keinen Umständen zu einem händischen Eingriff kommen kann. Charakteristisch für das Unternehmen ist die Interpretation der ArbeiterInnen bzw. Menschen als schwer kalkulierbares Sicherheitsrisiko. Zur Lösung von Sicherheitsfragen werden technische Maßnahmen favorisiert. Dem Vertrauen auf verlässliche

technische Vorkehrungen steht die Skepsis im Bezug auf die Verlässlichkeit der Beschäftigten gegenüber – sie soll mittels regelmäßiger Unterweisungen gesichert werden.

Trotz der umfangreichen Schutzmaßnahmen bestehen Unfallrisiken, die sich nicht allein technisch minimieren lassen. Reparaturarbeiten oder Versuche der Störungsbeseitigung weisen, dies geht aus den Erzählungen der ArbeiterInnen und den Beobachtungen hervor, wohl die größte Unfallgefahr auf. In solchen Situationen müssen oftmals Tätigkeiten in großer Höhe oder an schwierig zu erreichenden Stellen vorgenommen werden – Sturz- und Fall-Unfälle sowie Schnitt- und Quetschverletzungen kommen aus der Sicht der ArbeiterInnen und Vorarbeiter am häufigsten vor. Ebenso bergen die Tätigkeiten während der Umrüstzeiten ein erhöhtes Sicherheitsrisiko. Diese Tätigkeiten werden in den meisten Fällen von den Anlagenführern vorgenommen, die insgesamt betrachtet das höchste Unfallrisiko tragen. Hingegen ist das Unfallrisiko im Regelbetrieb angesichts der Automatisierung und Schutzeinrichtungen vergleichsweise gering. Dennoch kann es auch bei diesen Tätigkeiten zu Unfällen kommen, die jedoch potentiell weniger schwerwiegend ausfallen, wie etwa leichte Schürfwunden.

## **6. Sicherheitskultur: Kommunikation und Settings**

### **6.1. Zur Kommunikation von Sicherheit**

Arbeitssicherheit stellt sich als bedeutsames Thema im Unternehmen dar, dass über unterschiedliche Informationskanäle kommuniziert wird. Allgemeine Werte und Erwartungen im Bezug auf Sicherheit versucht das Unternehmen mit Sicherheitsrichtlinien den MitarbeiterInnen zu vermitteln. Diese enthalten in kurzer prägnanter Form die wesentlichen Sicherheitsziele und damit verbundenen Direktiven. Dazu gehören thematisch beispielsweise das Streben nach „Null Arbeitsunfällen“ oder die „Gemeinsame Verantwortung für Sicherheit“ (vgl. 5.4.2.). Die Sicherheitsrichtlinien werden neuen ArbeiterInnen im Rahmen der sogenannten Sicherheits-Erstunterweisung mitgeteilt und befinden sich auch an den sogenannten Sicherheitstafeln aufgehängt, die an allen einzelnen Anlagenlinien aufgestellt sind. Daneben finden sich darauf allgemeine Sicherheitsinformationen wie etwa Brandschutz- und Evakuierungspläne, die monatlichen Sicherheits-News und lokale Arbeits- und Sicherheitsanweisungen, beispielsweise die Anweisung beim Bestücken der Blechstanzautomaten bestimmte Sicherheitshandschuhe zu verwenden.

Die wichtigsten formalen Sicherheitsregeln und -direktiven werden neuen ArbeiterInnen im Rahmen einer Erstunterweisung vermittelt. Sie folgt einem immer gleichen Ablauf, den ich sowohl in meiner eigenen Rolle erfahren hatte, als auch in den Gesprächen mit anderen ArbeiterInnen beschrieben bekam. Die Sicherheits-Erstunterweisung stellt sich als Initiationsritual dar, das bewältigt werden muss, ehe der erste Schritt an die Produktionsanlagen gesetzt werden darf. Als „Ritual“ handelt es sich zugleich um eine „idealisierte Darstellung und Betonung der offiziell anerkannten Werte“ der Organisation (Goffman 2013: 35). Die Situation der Erstunterweisung gibt einen Einblick, welche Sicht auf Arbeitssicherheit das Unternehmen nahe legt, und welche Relevanzsetzungen im Rahmen der Darstellung getroffen werden.

#### *6.1.1. Das Ritual der Sicherheits-Erstunterweisung*

Die Erstunterweisung, die nun geschildert wird, bezieht sich im wesentlichen auf Leiharbeitskräfte. Inwiefern direkt aufgenommene ArbeiterInnen erstmalig unterwiesen werden, kann nicht hinreichend geklärt werden. Wie im Kapitel Personal bereits dargestellt wurde, schöpft sich neues Stammpersonal in der Regel aus ehemaligen Lehrlingen oder Leiharbeitern. Nur unter den älteren ArbeiterInnen finden sich Personen, die noch unmittelbar

vom Unternehmen aufgenommen wurden. Damals (bis in die 1980er Jahre) gab es noch keine Sicherheitseinweisung am ersten Arbeitstag – man habe „einfach angefangen“. Auch wenn kein Beispiel für direkt eingestelltes Produktionspersonal der jüngsten Vergangenheit im Rahmen der Beobachtung gefunden werden konnte, ist anzunehmen, dass sich die Erstunterweisung ähnlich vollziehen würde.

Einer der Vorarbeiter nimmt das neue Personal am Firmeneingang in Empfang und führt es zunächst in eines der Verwaltungsbüros, die sich in den jeweiligen Produktionshallen befinden. Ein etwa 10seitiges Dokument mit den Sicherheitsrichtlinien und den wichtigsten Sicherheitsregeln wird daraufhin mit dem Hinweis ausgehändigt, dies nun in Ruhe durchzulesen. Das Dokument, von dem es Versionen in deutscher, türkischer und kroatischer Sprache gibt, enthält die wichtigsten Pflichten und Sicherheitsregeln: Informationen zur Brandschutzordnung, Verhalten im Alarmfall, Gefahren durch Umwelt und Verkehr, Schutzausrüstung, Erklärungen zu sicherheitsrelevanten Symbolen (Verbots- und Gebotsschilder) und die allgemeinen Sicherheitsrichtlinien. Mit der Unterschrift, mit der Neuankömmlinge die Unterweisung bestätigen, anerkennen sie die formalen Mitgliedschaftsregeln im Unternehmen. Nachdem der relativ wortlose Einführungsakt vollzogen ist, beginnt der Vorarbeiter eine verbale Unterweisung, bei der das Hauptaugenmerk hauptsächlich auf der Verwendung der Sicherheitsausrüstung liegt. Der Vorarbeiter klärt ausführlich über die sogenannte persönliche Schutzausrüstung (PSA) auf und teilt die entsprechenden Gegenstände aus.

Nachdem das neue Personal entsprechend ausgerüstet ist, wird es vom Vorarbeiter an den zugestimmten Arbeitsplatz bzw. in die Fabrikshalle – zumeist an eine der Anlagelinien – geführt und an einen der Anlagenführer übergeben. Diese haben die Aufgabe, die neuen ArbeiterInnen einzuweisen. Die Anlagenführer unterbrechen die Produktion für die Dauer dieser Unterweisung und dürfen diese Zeit – in der Regel 30-45 min. – „gutschreiben“, das heißt vom Produktions-Soll abziehen. Das Unternehmen nimmt somit Einbußen der Schichtleistung zugunsten von Sicherheit in Kauf und beugt zugleich der Gefahr vor, dass auf eine sorgfältige Einweisung zugunsten der Produktionsleistung verzichtet wird. Das praktische Vorzeigen und Anlernen der einzelnen Aufgaben schließt die Erklärung der entsprechenden Sicherheitsregeln mit ein; beispielsweise dass bei bestimmten Tätigkeiten Handschuhe zu tragen sind oder welche Bedeutung bestimmte Gefahrensymbole an den Maschinen haben. Zugleich klären die Anlagenführer über besondere örtliche Risiken und Gefahren auf, beispielsweise wird darauf hingewiesen, wo besonders auf den Staplerverkehr

geachtet werden muss oder an welchen Maschinen und bei welchen Tätigkeiten besonders aufgepasst werden soll.

### *6.1.2. Zur Logik des Umgangs mit Sicherheitsunterweisungen*

Um die Verlässlichkeit des Personals sicherzustellen und über Sicherheitsthemen zu informieren, werden im Produktionsbereich regelmäßig Unterweisungen unternommen. Damit folgt das Unternehmen den rechtlichen Anforderungen des ArbStättG und erfüllt zugleich die Maßgaben des Sicherheitsmanagementsystems (vgl. 5.4.1.).

Die Unterweisungen, die ich in meiner eigenen Rolle mehrere Male miterleben und beobachten konnte, vollziehen sich stets nach einem typischen Muster: Die Vorarbeiter werden von den Hallenmeistern mit der Durchführung der Unterweisungen betraut, die sich zumeist schwerpunktmäßig (beispielsweise anlässlich eines Arbeitsunfalles intern oder an einem anderen Standort im Konzern) auf ein bestimmtes Sicherheitsthema konzentrieren (zum Beispiel Staplersicherheit). In allen Fällen, die beobachtet werden konnten, wird die Aufgabe von den Vorarbeitern an Lehrlinge delegiert. Diese teilen Informationsblätter zu den jeweiligen Sicherheitsthemen an die ArbeiterInnen aus. Zur Vergewisserung des Verständnisses ist von ihnen anschließend ein knapper Fragebogen zu beantworten. Da jedoch die Lehrlinge gleichzeitig die richtigen Musterantworten beilegen, schreiben die ArbeiterInnen die richtigen Antworten in der Regel ab, ohne die Informationsblätter gelesen zu haben. Die erfolgte Unterweisung wird am Ende mit einer Unterschrift bestätigt, die dem Unternehmen als formalrechtliche Absicherung dient (vgl. 5.4.1.).

Im Rahmen der Beobachtung konnte jedoch nicht hinreichend erhoben werden, inwiefern formale Maßgaben für die Durchführung der Unterweisungen vorliegen und über welchen formalen Handlungsspielraum die Vorarbeiter dabei verfügen. Dennoch können anhand der typischen Praxis zwei wesentliche Aspekte fest gehalten werden.

Erstens und allgemein sichert sich das Unternehmen rechtlich gegen seine Mitglieder ab, denen sie die Verantwortung für Sicherheit übertragen hat. Damit ist nicht nur die symbolische Schuldzuweisung verbunden (der Mensch als Störquelle), sondern auch praktische. Werden Sicherheitsregeln missachtet, die zu einem Unfall führen – aufgrund der erschöpfenden formalen Verhaltensregeln die theoretisch wahrscheinlichste Unfallursache – wiegt die Schuld umso stärker: Er oder sie hätte es besser wissen sollen.

Zweitens: Die Unterweisungen haben nur geringen Stellenwert für die Vorarbeiter und ArbeiterInnen. Besonders auffällig erscheint die ressourcenschonende Pragmatik. Ein

schulmäßiges Zeremoniell, wie es die Durchführung einer Unterweisung aus dem Alltagsverständnis heraus nahe legt, konnte nicht beobachtet werden. Vielmehr sind die Unterweisungen aus der Perspektive sowohl der ArbeiterInnen als auch der Vorarbeiter eine kurze, eher lästige Unterbrechung des Arbeitsflusses. Die hohe Frequenz der Unterweisungen in Kombination mit deren pragmatischen Umsetzung beeinträchtigen die Möglichkeit, dass sich die wohl gemeinten Themen im Bewusstsein der Einzelnen fest setzen können. Die übliche Routine konterkariert den theoretischen Zweck der Unterweisung und reduziert diese letztlich auf einen formalen Akt der Konformitätswahrung.

## **6.2. Zur Logik des Umgangs mit Sicherheitsausrüstung**

Die sogenannte persönliche Schutzausrüstung (PSA) des Produktionspersonals umfasst vier Gegenstände: Sicherheitsschuhe, Sicherheitsbrille, Sicherheitshandschuhe und Gehörschutz. Die Verwendung dieser Ausrüstung ist formal geregelt. Jedenfalls im gesamten Produktionsbereich sind Sicherheitsschuhe und eine Sicherheitsbrille zu tragen – an allen Eingängen, die in die Produktionshallen führen, sind entsprechend lautende Hinweistafeln angebracht. Die Verwendung von Sicherheitshandschuhen und Gehörschutz ist hingegen differenzierter und nach Tätigkeit und Verwendungsort geregelt und wird mittels Arbeits- und Sicherheitsanweisungen und Hinweisschildern kommuniziert.

Die Vorarbeiter sorgen im Produktionsbereich für die Ausgabe der Sicherheitsausrüstung. Das Produktionspersonal wird von den Vorarbeitern mit der Sicherheitsausrüstung ausgestattet und über die damit verbundenen Regeln unterwiesen, bevor sie den Produktionsbereich betreten dürfen. Dass alle MitarbeiterInnen vollständig ausgerüstet sind, hat für sie einen hohen Stellenwert. Als ich zum Beispiel mit der Bitte um Ersatz an die Vorarbeiter heran trat, weil meine Handschuhe verschlissen waren, wurden mir wohlwollend mehrere Paare ausgehändigt. Ebenso wird auf die Wünsche der ArbeiterInnen – zum Beispiel wurde ein bestimmtes Modell der Sicherheitsbrille als unbequem von einigen Mitarbeitern kritisiert – von den Vorarbeitern mit großem Bemühen reagiert. Trotz des allgemein hohen Stellenwertes und klarer formaler Gebote, richtet sich der alltägliche Umgang mit Sicherheitsausrüstung nach eigenen Regeln, die sich entlang der Relevanzsetzung, Sanktionierung und Zeitlogik unterscheiden lassen.

### *6.2.1. Sicherheitsschuhe*

Das Tragen von Sicherheitsschuhen stellt eine absolute Grundbedingung (und zugleich Ausschlussbedingung) dar, um im Produktionsbereich arbeiten zu dürfen.. Als an einem Tag ein neuer Leiharbeiter ohne Sicherheitsschuhe seinen Dienst beginnen wollte, und zudem kein passendes Paar im Betrieb vorrätig lag, wurde er von den Vorarbeitern nach Hause geschickt. Zu keinem Zeitpunkt konnten von mir ArbeiterInnen in der Produktion ohne Sicherheitsschuhe beobachtet werden. Sicherheitsschuhe sind der einzige Teil der PSA, der ohne Abweichung gemäß der Sicherheitsregel getragen wird. Sie werden selbstverständlich und stets getragen, auch dann, wenn es in manchen Bereichen aus der Sicht der ArbeiterInnen tolerierbar erscheine, da kein unmittelbares Risiko vorläge – über Sicherheitsschuhe gibt es keine Diskussion. Sicherheitsschuhe erscheinen zudem als typische Ausrüstung für FabrikarbeiterInnen. Wie in vielen anderen Produktionsbetrieben der metallverarbeitenden oder chemischen Industrie ist die Regelung seit vielen Jahren übliche Praxis. Jenseits der Regeleinhaltung kann das Tragen von Sicherheitsschuhen als unmittelbares Identifikationsmerkmal betrachtet werden. Die Vorarbeiter erkennen unerfahrenes Personal an ihrem ersten Arbeitstag bereits am Äußeren: Ein Leiharbeiter, der seinen Dienst ohne Sicherheitsschuhe antritt, hat wahrscheinlich noch nie in einer Fabrik gearbeitet und ist daher womöglich schwieriger zu integrieren.

### *6.2.2. Gehörschutz*

Allgemein herrscht in den Produktionshallen ein hoher Lärmpegel und Gehörschutz (wenigstens Ohrenstöpsel) muss gemäß geltender gesetzlicher Richtlinien unbedingt getragen werden. Die laute Geräuschkulisse – das stete Zischen von Pneumatik, das Brummen von Hydraulikpumpen, das unaufhörliche Rattern von Förderbändern, das hochfrequente Summen unzähliger Elektromotoren – wirkt als unmittelbare Leiberfahrung. Der Gehörschutz wird von den ArbeiterInnen so selbstverständlich angelegt, wie ein Regenschirm bei einem Gewitter aufgespannt wird. Mit anderen Worten: Die Einhaltung der Regel verdankt sich der unmittelbar wahrgenommenen Umwelterfahrung und es darf angenommen werden, dass es womöglich keiner formalen Sicherheitsregel des Unternehmens bedürfte, um das Tragen von Gehörschutz grundsätzlich zu gewährleisten.

Dennoch konnten auch Ausnahmen beobachtet werden: Einzelne Anlagenführer verwenden mitunter den Gehörschutz nicht, um Störungen an den Anlagen früher „hören“ zu können. Erfahrene Anlagenführer sind in der Lage, sich anbahnende Probleme am Ton der Maschinen

– beispielsweise wenn ein Pneumatikzylinder nicht entsprechend „zischt“ – zu erkennen, noch bevor an der Anlage eine Störung auftritt und infolgedessen den Produktionsfluss unterbricht. Solches Verhalten beobachtete ich in zwei ähnlichen Settings: Erstens in Phasen nach dem die Anlagen umgerüstet worden waren, und noch kein flüssiger Betrieb hergestellt werden konnte. Zweitens in Situationen, in denen während der Arbeitsschicht bereits ein Rückstand der Soll-Produktionsleistung vorlag. In beiden Situationen versuchten die einzelnen Anlagenführer durch Absehen von der Regel die Leistungsfähigkeit der technischen Einrichtungen zu optimieren und damit die erwartete Produktionsleistung zu erreichen. Es muss betont werden, dass diese „Abhörphasen“ mitunter mehrere Stunden andauern und eingedenk des hohen Lärmpegels ein gewisses Maß an persönlicher Opferbereitschaft erfordern. Die Tatsache, dass Hörschäden nicht unmittelbar eintreten, sondern sich langfristig entwickeln, erleichtert womöglich diese Bereitschaft.

### *6.2.3. Sicherheitshandschuhe*

Sicherheitshandschuhe müssen im Gegensatz zur übrigen Sicherheitsausrüstung nicht permanent getragen werden, ihre Verwendung ist in den jeweiligen Arbeitsanweisungen geregelt. Die zu verwendenden Sicherheitshandschuhe werden nach sechs verschiedenen Gefährdungsarten der Tätigkeiten unterschieden. Je nach Tätigkeit sind daher unterschiedliche Versionen zu verwenden, beispielsweise säurebeständige Handschuhe beim Umgang mit Chemikalien oder schnittfeste Handschuhe beim Umgang mit Schneidwerkzeugen und scharfen Kanten.

Die ArbeiterInnen tragen die Sicherheitshandschuhe nicht in allen Situationen gemäß den Regeln. Im Rahmen der Beobachtung erschien es auffällig, dass es bestimmte Tätigkeiten gibt, die vom Großteil des Produktionspersonals unter Absehung der Regel vorgenommen werden. So sieht eine Arbeitsanweisung vor, beim Durchschneiden von Materialbündeln mit einem Schneidwerkzeug schnittfeste Handschuhe zu verwenden, da bei dieser Tätigkeit das Risiko besteht, sich am Werkzeug oder an den zurück schnellenden Metallbändern Schnittverletzungen zu zuziehen. Die Mehrzahl der Helfer nimmt diese Tätigkeit jedoch in der Regel ohne Sicherheitshandschuhe vor. Auffällig an diesem Beispiel sind zwei Aspekte: Erstens konnten von mir nur Arbeiter beobachtet werden, die diese Tätigkeiten ohne Schutzhandschuhe ausführen. Hingegen konnte ich keine der Arbeiterinnen dabei beobachten, diese Tätigkeit ohne die entsprechenden Sicherheitshandschuhe vorzunehmen.

Zweitens wird die Abweichung von dieser Regel von den Vorarbeitern nicht sanktioniert, ich konnte keine Situation beobachten, in der ein Arbeiter darauf hingewiesen wurde. Die Situation wird von den Vorarbeitern im alltäglichen Betrieb nicht bedeutend wahrgenommen. Für diese Annahme spricht eine Beobachtung, die sich zufällig ergab, als zwei Helfer kurzfristig ausfielen und Vorarbeiter für einige Stunden einsprangen, diese Tätigkeiten übernahmen und die Ausrüstung ebenfalls nicht verwendeten. Die Abweichung von der Regel erfüllt keine Funktion für die Arbeiter, vielmehr wird das Sicherheitsrisiko für manche Tätigkeiten schlichtweg nicht wahrgenommen.

Dennoch gibt es auch erfahrungsgemäß gefährliche Situationen, in denen bewusst von einzelnen Sicherheitsanweisungen abgesehen wird. Am Beispiel eines Arbeitsunfalles, dessen ich unmittelbar Zeuge wurde, möchte ich nachfolgend Kontext und Funktion der Regelabweichung beschreiben.

Mehr als eine Stunde der Arbeitsschicht war bereits vergangen, doch es gelang dem Anlagenführer bis dahin nicht, die Anlage entsprechend der Soll-Leistung in Fluss zu bringen. Eine Reihe technischer Störungen hatte dazu geführt, dass sich ein kaum noch aufzuholender Rückstand vom Plan-Soll ergab, als plötzlich ein weiteres Problem auftrat. Ein Farbeimer war am Förderband eingequetscht, Farbe war großflächig ausgetreten und der gesamte Bereich herum damit bedeckt – eine bekannte und typische Anlagenstörung, die immer wieder vorkommen kann. Die formale Regel für den Umgang mit einem derartigen Ereignis sieht vor, zunächst den betreffenden Bereich zu reinigen, um daraufhin gefahrlos (keine Rutschgefahr) den eingeklemmten Gegenstand entfernen zu können. Bei der Reinigung sollen Chemikalien beständige Sicherheitshandschuhe getragen werden, während beim Herausschneiden wiederum bestimmte schnittfeste Handschuhe getragen werden müssen. Der Anlagenführer machte sich jedoch daran, den Gegenstand mit einem Teppichmesser sowohl ohne vorherige Reinigung als auch ohne Anlegen der Handschuhe herauszuschneiden, um die Anlage so rasch wie möglich wieder in Gang zu bringen. Bei dem Versuch rutschte er jedoch ab, und zog sich eine tiefe Schnittwunde am Daumen zu. Meine erste Hilfe ablehnend, setzte er den Vorgang fort, bis das Förderband schließlich frei war und er die Anlage wieder in Betrieb nehmen konnte. Erst danach begann er eilig seine Wunde zu versorgen und die Spuren seines Unfalls zu beseitigen.

Es ist hervorzuheben, dass das beschriebene Geschehen kein singuläres Ereignis abbildet, vielmehr handelt es sich um ein typisches Bewältigungsmuster unter typischen Bedingungen. Ähnliche Unfälle hatten sich in der Vergangenheit schon häufig ereignet – allein dem

betroffenen Anlagenführer war ein solcher Unfall schon zweimal passiert. Das Beispiel zeigt deutlich, dass der Umgang mit Sicherheitsausrüstung in bestimmten Situationen einer eigenen Logik folgt. Gerade in Phasen, in denen bereits Schwierigkeiten bei der Realisierung der Soll-Stückzahl herrschen, werden einzelne Sicherheitsregeln zu Gunsten einer möglichst geringen Produktionsverzögerung vernachlässigt. Das Primat der Leistung lässt die Handelnden mitunter über Gesundheitsrisiken hinwegsehen. Der Versuch und Wille, die erwartete Leistung zu erreichen, korrespondiert mit der Opferbereitschaft dafür gering geschätzte Risiken einzugehen. Implizit speist sich diese Opferbereitschaft aus den bisherigen Verletzungen im Rahmen der Berufsausübung und dem generellen Ethos, solche Ereignisse als normal und bewältigbar hinzunehmen und darzustellen.

#### *6.2.4. Sicherheitsbrille*

Die formale Anweisung über den Gebrauch der Schutzbrille im gesamten Produktionsbereich besteht erst seit etwa zwei Jahren. Die Einführung der Regel erfolgte nicht spannungsfrei: Widerstand wurde zu dieser Zeit vom Betriebsrat der Unternehmensleitung entgegen gebracht. Aus der Sicht der ArbeiterInnen ist die Anweisung über den permanenten Gebrauch der Schutzbrille von Anfang an eine übertriebene Schutzmaßnahme. Das Risiko einer Augenverletzung wird von ihnen für den Großteil der täglich anfallenden Tätigkeiten gering eingeschätzt. Gerechtfertigt erscheine die Verwendung nur bei potentiell gefährlichen Tätigkeiten – beispielsweise beim Arbeiten an rotierenden Werkzeugen oder beim Hantieren mit gefährlichen Chemikalien – für die ohnehin ausreichende gesetzliche Regelungen vorlägen. Da im Regelbetrieb derartige Tätigkeiten relativ selten vorkommen und die Überwachung und Bestückung der Maschinen überwiegt, wird die ausnahmslose Regel von den ArbeiterInnen als Bevormundung empfunden.

Der Sicherheitsbrille darf eine ehe geringe zweckrationale Bedeutung zugeschrieben werden. Die ArbeiterInnen erkennen in den meisten Fällen keinen Zweck hinter dem Mittel der Sicherheitsbrille. Mit der Aussage, dass „man die Brille sogar tragen muss, wenn man nur auf das WC geht“, bringen die ArbeiterInnen die Zwecklosigkeit besonders überspitzt zum Ausdruck. Tatsächlich erscheint das allgemeine Gebot der Sicherheitsbrille auch für Außenstehende nicht unmittelbar zweckgerichtet.

Viel wichtiger erscheint hingegen ihre symbolische Bedeutung. Die Sicherheitsbrille an den ArbeiterInnen in der Fabrik vermittelt einen Hauch von Labor-Ästhetik, die nicht nur alleine

Sicherheit, sondern auch Sauberkeit und Seriosität unterschwellig transportiert.<sup>59</sup> Die Sicherheitsbrille stellt ein salientes Zeichen dar, das im Produktionsbereich allgegenwärtig ist. Es darf angenommen werden, dass sich das Unternehmen sowohl nach innen als auch nach außen eine positive Wirkung erhofft. Innerhalb des Systems steigert der symbolische Verweis auf Sicherheit womöglich das Bewusstsein der ArbeiterInnen für Arbeitssicherheit. Außerhalb der Systemgrenzen – sowohl der Produktion als auch dem Gesamtsystem – fungiert die Sicherheitsbrille als sichtbares Zeichen, dass das Thema Sicherheit ernst genommen wird und kein Risiko akzeptiert wird.

Dass das Gebot der Verwendung der Sicherheitsbrille vor allem der „Darstellung für Nichtmitglieder“ (Luhmann 1976: 108) des Produktionsbereichs dient, ließ sich besonders bei der Beobachtung der betrieblichen Praxis in den unterschiedlichen Arbeitsschichten erkennen. Die Verwendung der Sicherheitsbrille folgt in der alltäglichen Praxis einer eigenen Zeit-Logik.

Alle ArbeiterInnen tragen während der Frühschicht stets und in allen Bereichen der Produktion die Sicherheitsbrille. Die ArbeiterInnen und Vorarbeiter weisen sich in dieser Zeit gegenseitig darauf hin; beispielsweise in Situationen, falls jemand darauf vergessen hat, weil die Brille zum Beispiel während der Pause abgenommen und danach nicht wieder angelegt wurde. Besonders für die Vorarbeiter, die nur in der Frühschicht beschäftigt sind, hat die Einhaltung der Regel einen hohen Stellenwert.

Während der Nachmittagsschicht ließ sich stets das gleiche Verhalten beobachten: Alle ArbeiterInnen tragen die Sicherheitsbrille regelgemäß bis zur Pause um 18 Uhr. Danach nehmen die ArbeiterInnen ihre Tätigkeiten – ausgenommen sind gefährliche Tätigkeiten, wie oben beschrieben – ohne die Sicherheitsbrille wieder auf. Vom Produktionspersonal wird ab diesem Zeitpunkt keine Kontrolle mehr erwartet. Die Vorarbeiter sind dann nicht mehr anwesend und auch Firmenrundgänge des Managements oder externe Besuche kommen erfahrungsgemäß nicht mehr vor. Unter den ArbeiterInnen besteht die stillschweigende Übereinkunft, der Regel nicht nachzukommen. Gerade zu Beginn der Beobachtung, als ich diese informelle Regel nicht beachtete, führte dies zu Irritationen bei meinen ArbeitskollegInnen – Mehrere male wurde ich darauf angesprochen, dass ich meine Sicherheitsbrille nun abnehmen könne.

---

<sup>59</sup> vgl. dazu die Erläuterungen Erving Goffmans über die Darstellung von Kaminkehrern und Parfümverkäufern (sic): Weiße Laborkittel sollen bei den Kunden den Eindruck erwecken, dass die Tätigkeiten in einer „standardisierten, klinisch reinen und vertrauenswürdigen Weise erfüllt werden“ (Goffman 2013: 27).

In der Nachtschicht setzt sich das Verhalten der ArbeiterInnen fort: Die Sicherheitsbrille wird in der Regel nicht getragen und erst am Ende des Nachtdienstes wieder angelegt, bevor die Vorarbeiter ihren Tagesdienst aufnehmen. Die hier beschriebene Zeitspanne der Abweichung – in der Folge als „Ausnahmezeit“ bezeichnet – stellt ein besonderes Setting dar, das im nächsten Abschnitt noch genauer beleuchtet wird.

Die Vorarbeiter, die in die informelle Regel eingeweiht sind, tolerieren die Abweichung der Regel während ihrer Abwesenheit. Ihnen ist bewusst, dass die Sicherheitsbrille in dieser Zeit nicht getragen wird, doch sie vertrauen darauf, dass während ihrer Anwesenheit die formale Regel eingehalten wird. Die Sinnhaftigkeit der Sicherheitsbrillenpflicht wird von den Vorarbeitern in gleicher Weise wie von den ArbeiterInnen eingeschätzt – die Meinungen im Hinblick auf das Verletzungsrisiko unterscheiden sich nicht. Der hohe Stellenwert aus der Sicht der Vorarbeiter bezieht sich auf die Wahrung der regelkonformen Darstellung während der „Bürozeit“. Eingeweiht in die informelle Regel der Nicht-Verwendung der Sicherheitsbrille sind außerdem die MitarbeiterInnen der Qualitätssicherung, welche die Proben zur Produktkontrolle an den Anlagen entnehmen. Die Sicherheitsbrillenpflicht, die in diesem Rahmen auch für sie gilt, wird zu dieser Zeit auch von Ihnen missachtet: Ihr Verhalten entspricht jenem der ArbeiterInnen. Zwischen den ArbeiterInnen und den QualitätskontrolleurInnen herrscht kollegiale Solidarität unter dem Motto „Du verrätst uns nicht, wir verraten dich auch nicht“ (Goffman 2013: 149).

### **6.3. Wie Tag und Nacht: Die Ordnung der Ausnahmezeit**

Die tägliche Produktionsarbeit von 6 Uhr abends bis 6 Uhr morgens besitzt ihren eigenen Rhythmus. Im Vergleich zum größtenteils stets regelkonformen Verhalten der ArbeiterInnen am Tage, stellt sich deren Verhalten in dieser Zeit als starker Kontrast dar. In der Nacht, in der das System nicht von Außenstehenden – übergeordneten Organisationseinheiten und potentiellen Kontrollinstanzen – irritiert wird, setzen sich die ArbeiterInnen in der Produktion über eine Vielzahl formaler Regeln hinweg, die sich nicht alleine auf Sicherheit beziehen. Beispielsweise werden die 15-minütigen Pausen in dieser Zeit von den ArbeiterInnen regelmäßig auf wenigstens eine halbe Stunde ausgedehnt; die ArbeiterInnen „sitzen“ so viel wie möglich (vgl. oben); Jausen werden an den Arbeitsplätzen verzehrt; Zeitschriften oder Bücher werden aus Rucksäcken und verborgenen Winkeln hervor geholt und gelesen. In

vielerlei Hinsicht schaffen sich die ArbeiterInnen bei Nacht eigene, angenehmere Arbeitsbedingungen – Man ist nun unter sich, die ArbeiterInnen organisieren sich selbst.

Zwei wesentliche Prinzipien der Ausnahmezeit müssen bereits zu Beginn der Ausführungen hervorgehoben werden: Erstens darf die informelle Ordnung der Nacht nicht die Arbeitsleistung an den Produktionsanlagen irritieren. Die Ausrichtung der ArbeiterInnen an den Leistungserwartungen bleibt auch im Rahmen der Ausnahmezeit stabil. Zugleich richten sich die informellen Regeln der Ausnahmezeit danach und werden flexibel eingesetzt. Falls beispielsweise an einer Anlage die Produktion nicht reibungslos läuft, wird beispielsweise auf die ausgedehnte Pause verzichtet. Zweitens: Zwar werden von den ArbeiterInnen eine Reihe von Sicherheitsregeln missachtet, dennoch lassen sich selbstverständliche Sicherheitsregeln identifizieren, die unabhängig veränderter Kontextbedingungen kollektive Gültigkeit besitzen. Dazu gehören beispielsweise das Tragen von Arbeitskleidung, Sicherheitsschuhen und Gehörschutz (ausgenommen der oben beschriebenen „Abhörphasen“).

Der Großteil der Sicherheitsregeln, die im Rahmen der Ausnahmezeit missachtet werden, dient der Erleichterung des täglichen Tagwerks: Beispielsweise erspart das verbotene Mitfahren auf Staplern mühsame Fußmärsche; markierte Sicherheitsbereiche werden mit Vorräten an Produktionsmaterial verstellt, um den Transportaufwand in der Folge zu verringern. Aus der Sicht des Produktionspersonals erscheinen die Freiheiten der Ausnahmezeit als Kompensation für die mühsame Nachtarbeit einerseits und die im Verhältnis rigiden Arbeitsbedingungen bei Tage andererseits. Dennoch kommt den Erklärungen eine gewisse Nachträglichkeit zu, denn die Ausnahmezeit stellt sich als weitestgehend ungeplanter, historisch gewachsener Prozess der Selbstorganisation dar (vgl. 6.3.2.).

Einige Verbote werden von der ArbeiterInnen missachtet, um die Arbeitszeit individuell angenehmer zu gestalten und dabei persönlichen Bedürfnissen nachzukommen: Die RaucherInnen unter dem Produktionspersonal greifen am Arbeitsplatz zum Glimmstengel, einzelne Arbeiter trinken regelmäßig Alkohol. Zwar wird dieses Verhalten sowohl von den ArbeiterInnen als auch von den Vorarbeitern (in deren Abwesenheit) toleriert, die informelle Regel, die Spuren rechtzeitig zu beseitigen, muss von den jeweiligen Personen unbedingt befolgt werden. Entdeckt beispielsweise ein Vorarbeiter am Tage eine ausgetretene Zigarette im Produktionsbereich, werden die mutmaßlichen VerursacherInnen – sowohl die Vorarbeiter

als auch die ArbeiterInnen wissen, welche Personen dafür infrage kommen – nachdrücklich getadelt.<sup>60</sup> Nicht anders verhält es sich mit anderen Verdacht erregenden Gegenständen; aus den Pausenräumen herbei gebrachte Stühle müssen an ihren Platz gebracht, Zeitschriften wieder versteckt werden, ehe die morgendliche Schicht beginnt. Achtlosigkeit wirft einen Schatten auf die regelkonforme Darstellung bei Tage und wird als Bedrohung der informellen Ordnung betrachtet. Dementsprechend organisieren sich die einzelnen Arbeitsteams vor Dienstende und kontrollieren ihre Arbeitsbereiche entsprechend auf Spuren. Wenn um 6 Uhr morgens die Schichtübergabe statt findet, sich die Vorarbeiter auf ihrem ersten Kontrollgang an die Produktionsanlagen befinden und sich die meisten AngestelltInnen erst auf den Weg in das Büro machen, sind bereits alle Sicherheitsbereiche wieder frei geräumt und die Sicherheitsbrillen angelegt. In Anlehnung an Niklas Luhmann kann gesagt werden, dass die potentielle Anwesenheit von Außenstehenden die Arbeitssituation in Bezug auf Sicherheit formalisiert (vgl. Luhmann 1976: 116).

### *6.3.1. Die Darstellung von Sicherheit*

Der Kontrast offenbart das regelkonforme Verhalten am Tage als Darstellung für Nichtmitglieder: Sicherheit muss von den ArbeiterInnen in dieser Zeit überzeugend dargestellt werden. Im Sinne Erving Goffmans dramaturgischen Ansatzes lässt sich die (buchstäblich) tägliche Arbeitspraxis als Interaktion unter dem Gesichtspunkt der Eindruckskontrolle betrachten (Goffman 2013: 219). Die Vorarbeiter und ArbeiterInnen handeln gemeinsam, um die Darstellung von Sicherheit und Konformität erfolgreich zustande zu bringen, sie bilden ein gemeinsames Ensemble. Die Vorarbeiter nehmen dabei eine Vermittlerrolle ein, sie sind die „Regisseure“, die das „Schauspiel auf der Fabriksbühne für das Direktionspublikum leiten“ (Goffman 2013: 137). Die Hinterbühne erlaube es hingegen, dass die Darsteller „die Maske fallen lassen“ und „aus der Rolle fallen“ dürfen (ebda.: 105). Vorderbühne und Hinterbühne sind indes lokal ident – die Tageszeit entscheidet über deren Wechsel und die ArbeiterInnen sind es gewohnt, flexibel zwischen Fassade und Ausnahme zu wechseln.

Unter dem Gesichtspunkt eines gemeinsamen Ensembles sind die Vorarbeiter und ArbeiterInnen „Verschworene“ und durch Bande gegenseitiger „Vertraulichkeit“ verknüpft (Goffman 2013: 78). Dies setzt bei den ArbeiterInnen das „Vertrauen voraus, dass die erhaltenen Informationen nicht missbraucht werden“ (Luhmann 1976: 313). Zugleich benötigt

---

<sup>60</sup> vgl. dazu in der Fallstudie von Bensman/Gerver (1963: 131) den Tadel der Inspektoren, wenn die Arbeiter in der Flugzeugfabrik den verbotenen Gewindebohrer leichtfertig der Entdeckung preis geben.

das gesamte Ensemble das gegenseitige „Vertrauen in die Aufführungsdisziplin und Loyalität der KollegInnen sowie die Beachtung der notwendigen Kommunikationsschranken“ (Luhmann 1976: 323). Die Vertraulichkeit des Ensembles darf nicht voreilig als subversive Kraft, sondern als Folge des „sozialen Verhältnis, das sich durch die Mitgliedschaft und Einordnung in die formale Organisation ergibt“, betrachtet werden (Luhmann 1976: 315). Damit lässt sich auch erklären, warum die Integration neuen Personals in die informelle Ordnung grundsätzlich keiner allmählichen oder langwierigen Entwicklung bedarf (vgl. Goffman 2013: 78). Im Gegenteil lernen die neuen LeiharbeiterInnen in der Ausnahmezeit besonders schnell, worauf es sowohl bei Nacht als auch am Tage ankommt. Die Hinterbühne – die Ausnahmezeit – stellt sich als bedeutsamer Sozialisationsraum dar. Hier lernt das Produktionspersonal die Regeln des Schauspiels. Wie sich diese Sozialisation vollzieht, wird in den beiden folgenden Abschnitten behandelt.

### *6.3.2. Sozialisation: Tradition und Geschichten*

Nicht erst seit der sprunghaften zugenommenen Formalisierung in jüngster Vergangenheit organisieren sich die ArbeiterInnen während der Nacht selbst – die Ausnahmezeit charakterisiert die Nachtarbeit bereits seit mehreren Jahrzehnten. Im Rahmen meiner Beobachtungen und Gespräche war es mir unmöglich, den zeitlichen Ursprung zu erfahren.<sup>61</sup> Vielmehr besteht die Tradition der Ausnahmezeit aus der Sicht der ArbeiterInnen „schon immer“. Selbst die dienstältesten ArbeiterInnen können über keine Zeit vor der Ausnahmezeit berichten. Im Gegenteil zeichnen insbesondere die älteren ArbeiterInnen in unzähligen Geschichten und Erzählungen ein aus heutiger Sicht ausschweifenderes Bild der Vergangenheit. Heitere Anekdoten über die „gute alte Zeit“ erzählen sich die ArbeiterInnen in geselliger Runde – besonders häufig während der ausgedehnten Pausen in der Nacht.<sup>62</sup> Die geschilderten Ereignisse erscheinen im Lichte der Gegenwart geradezu abenteuerlich und thematisieren zumeist Situationen des Autonomie und der Renitenz: Wie etwa damals noch stundenlang Fußball in Halle A gespielt wurde; mit Bällen, die nächtens aus übrig gebliebenen Verpackungsfolien geformt wurden oder Situationen in der Vergangenheit, in denen technische Probleme von den ArbeiterInnen mitunter „erfunden“ und stattdessen Pause gemacht wurde. Einzelne Personen, die in den Geschichten immer wieder vorkommen und

---

<sup>61</sup> Um den zeitlichen Ursprung und die anfängliche Entwicklung der Ausnahmezeit zu klären, könnten womöglich Gespräche mit ehemaligen, pensionierten ArbeiterInnen beitragen.

<sup>62</sup> Die Pausen stellen allgemein das wichtigste Setting verbaler Kommunikation während der Arbeitsschichten dar, da angesichts des hohen Lärmpegels an den Produktionsanlagen die Möglichkeiten dazu stark eingeschränkt sind.

sich damals in diesem Sinne besonders hervor getan haben, erlangen ikonenhafte Bekanntheit. Ikonen der Ausnahmezeit wie beispielsweise der „Rote Harry“, der stets die halbe Nacht auf einer Palette gebettet geschlafen hat. Die Geschichten und Figurationen transportieren Idealisierungen von Autonomie und Opposition und suggerieren neuen MitarbeiterInnen besonders plastisch, wie die Dinge nächtens laufen.

Die Tradition der Ausnahmezeit bestand bereits in jenen Phasen des Unternehmens, in der die Arbeitsabläufe und das allgemeine Verhalten noch relativ wenig formalisiert waren. Allen Veränderungen und Formalisierungsbemühungen zum Trotz, konnte sich die autonome Ordnung – wenngleich in relativ gemäßigter Form – bis heute erhalten. Die Tradition der Ausnahmezeit mit all ihren Geschichten bildet einen bedeutsamen Interpretationshorizont für die ArbeiterInnen, wie mit (Sicherheits-) Regeln im System der Produktion umgegangen wird und trägt nachhaltig zur Selbstreproduktion der informellen Ordnung bei.

### 6.3.3. *Sozialisation: Mimesis*

Der Annahme, dass die Geschichten und Legenden Bedeutungshorizonte vermitteln, ist der Aspekt der Mimesis bereits inhärent. Im Hinblick auf das Einfügen in die informelle Ordnung der Ausnahmezeit kommt der Mimesis eine bedeutsame Rolle zu. Ich hatte oben bereits angeführt, dass ich der informellen Regel des Ablegens der Sicherheitsbrille zu Beginn der Beobachtung nicht nachgekommen war und dies zu Irritationen führte. Zweifellos wurde ich in diesen Situationen als Neuankömmling entlarvt. Tatsächlich war ich bis zu diesem Zeitpunkt erst einzelne Tage in der Produktion beschäftigt und kannte die Regeln der Nacht noch nicht. Der wohlmeinende Hinweis, die Sicherheitsbrille nun ohne Risiko abnehmen zu können, glich zugleich einem Appell, „es wie alle zu tun“. Diesem Credo war ich seitdem in meiner Rolle stets gefolgt. Mein Verhalten im Betrieb wurde – wie jedes anderen neuen Personals – durch „kollegiale Erwartungen diszipliniert“ (Luhmann 1976: 318). Günther Ortman betrachtet Mimesis als bedeutsamen Prozess des Entscheidens nicht nur bezogen auf formale oder informale Regelbefolgung, sondern auch als wesentliche Orientierungshilfe bei Unsicherheit. Nachahmung entlastet die Handlungssituation – „Nachahmend lösen wir das Problem, wann wir abweichen sollen und wie weit die Abweichung gehen soll“ (Ortman 2003: 148f.).

Das Einfügen neuer ArbeiterInnen – hier vor allem die Leiharbeitskräfte – in die informelle Ordnung der Nacht vollzieht sich wesentlich als mimetischer Prozess. Eine explizite verbale Einführung wird weder von den Anlagenführern noch den anderen HelferInnen

vorgenommen. Sie können sich auf ihre unmittelbare Vorbildwirkung verlassen. Nachahmung stellt sich generell als ein wichtiges generatives Prinzip der Sozialisation neuer ArbeiterInnen in der Produktion dar. Angesichts des hohen Lärmpegels vollzieht sich die gegenseitige Kommunikation hauptsächlich non-verbal, das Anlernen der manuellen Tätigkeiten geschieht durch das Vorzeigen der richtigen Handgriffe. Sich einzuarbeiten und einzuleben bedeutet in erster Linie die Erwartung der Nachahmung zu erfüllen. Die Reaktionen Anderer auf mimetische Handlungen – Bestätigungen, Bestärkungen, Missbilligung – lassen Günther Ortman zufolge Maßstäbe der Gleichheit entstehen (Ortman 2003: 155). In diesem Sinne ist auch die Situation, in der ich auf das Abnehmen der Sicherheitsbrille hingewiesen wurde, als Szene sozialer Kontrolle zu betrachten. Zudem besitzt die informelle Ordnung angesichts der Erleichterungen und bequemeren Arbeitsbedingungen hinreichende Überzeugungskraft: Sich hinzusetzen oder am Stapler aufzusitzen, erleichtert das Tagwerk und kostet wenig Überwindung, wenn es alle tun.

#### **6.4. Der Umgang mit Arbeitsunfällen**

Die Frage, was als Arbeitsunfall gilt, ist grundsätzlich weniger trivial wie es zunächst scheint (vgl. Braunger 2009: 104). Formal sind im Unternehmen alle Arbeitsunfälle der Betriebsleitung zu melden. Allerdings gibt es im Unternehmen keine formale Definition davon, was als Arbeitsunfall gilt. Jedenfalls als Arbeitsunfälle gelten Unfallereignisse, die eine ärztliche Behandlung nach sich ziehen, d. h. Ereignisse, die von gesellschaftlichen Funktionssystemen (Gesundheits- und Rechtssystem) beobachtet und verwaltet werden. Nur solche Unfälle werden in der betriebsinternen Statistik erfasst und kommuniziert.

Die Situation eines meldungspflichtigen Arbeitsunfalls zieht ein formalisiertes Procedere nach sich: Ein runder Tisch wird einberufen, der sich aus Mitgliedern der Unternehmensleitung, dem Produktionsmanager, dem verantwortlichen Hallenmeister und den Vorarbeitern zusammensetzt. In diesem Rahmen werden das Unfallereignis und dessen Hergang diskutiert. Die Diskussion gilt den Ursachen, die zum Unfall geführt haben, einschließlich der Klärung möglicher technischer, personaler oder organisatorischer Veränderungen, um ähnliche Ereignisse in Zukunft zu vermeiden. Sofern den Unfallbeteiligten fahrlässiger Umgang mit den Sicherheitsregeln zugeschrieben wird, werden Sanktionen ausgesprochen, die von Ermahnungen bis zu fristloser Kündigung führen können. In der Vergangenheit wurde eine Reihe von MitarbeiterInnen ermahnt, zu Kündigungen kam es bisher jedoch noch in keinem Fall.

Bagatellunfälle, beispielsweise kleine Abschürfungen oder leichte Quetschwunden, werden von den ArbeiterInnen in der Regel nicht als „richtige“ Arbeitsunfälle wahrgenommen, vielmehr werden sie als in der Natur der Sache liegend – der manuellen Tätigkeit bzw. dem Handwerk innewohnend – gedeutet. Dass auch schwerwiegendere Ereignisse nicht als Arbeitsunfälle wahrgenommen und gemeldet werden, hatte ich oben bereits angedeutet. Ein weiterer Unfall, dessen Auswirkungen ich Zeuge wurde, bezeugt die hohe Toleranzschwelle, was insbesondere unter den Anlagenführern als Arbeitsunfall wahrgenommen wird. Unter ähnlichen Situationsbedingungen (verkürzt: Produktionsrückstand, Blockade des Produktionsflusses und der Versuch, den Stillstand möglichst kurz zu halten) stürzte ein Anlagenführer aus rund 2 m von einem Palettenstapel. Großflächige Abschürfungen und blau und rot angelaufene Flecken an den Oberarmen waren die offensichtliche Folge. Eine Unfallmeldung erfolgte jedoch nicht.

Auch in diesem Fall hatte der Betroffene eine formale Sicherheitsregel missachtet. Die ordnungsgemäße Verwendung einer Leiterwäre für diese Situation die explizite Regel gewesen.<sup>63</sup> Da die Schilderung des Unfallhergangs in einem solchen Fall zugleich das Eingeständnis der eigenen Schuld bedeutet, bleibt die Motivation für eine Unfallmeldung gering. Die Sorge der ArbeiterInnen einen Unfall zu erleiden, bezieht sich weniger auf mögliche körperliche Schäden, als auf die Sanktionen und sozialen Folgen, die sich im Falle eines Arbeitsunfalles ergeben. Die besondere Form der Kommunikation von Arbeitsunfällen im Betrieb (vgl. 5.4.2.) schafft die Exposition der jeweils Betroffenen, die gerade bei regelwidrigen Verhalten als "schwarze Schafe" im Unternehmen negativ prominent werden. Dazu kommt die Sorge der ArbeiterInnen für Arbeitsunfälle mitverantwortlich betrachtet zu werden, da nicht entsprechend aufeinander aufgepasst wurde. Unter der ArbeiterInnen besteht daher die stillschweigende Übereinkunft, „harmlose“ Arbeitsunfälle nicht zu melden.

Hier sei nun noch einmal an die Einschätzung der ArbeiterInnen über die jährlichen 5-10 Arbeitsunfälle erinnert, die im Widerspruch zur makellosen Bilanz in den vergangenen beiden Jahren stehen. In einer ersten Annäherung erschien es plausibel anzunehmen, dass diese Diskrepanz aus der Wahrnehmung von Ereignissen (wie oben) als vermeintliche harmlose Arbeitsunfälle zustande kommt. Jedoch zeigte es sich, dass sich die ArbeiterInnen in ihrer

---

<sup>63</sup> Dazu ist anzumerken, dass die Arbeitsanweisung nicht nur die Verwendung einer Leiter für solche Situationen vorschreibt, sondern auch regelt, welche Leiter verwendet werden muss und wie damit umgegangen wird (wie wird diese richtig aufgestellt, bis zu welchen Sprossen dürfen welche Tätigkeiten auf der Leiter vorgenommen werden etc.).

Einschätzung auf meldungspflichtige Arbeitsunfälle beziehen, die nicht ihren Weg in die betriebsinterne Statistik finden. Nicht in allen Fällen von Unfällen, die über den Bagatellstatus hinausgehen, folgt aus der ärztlichen Behandlung eine entsprechende Meldung eines Arbeitsunfalls. Innerhalb des Produktionsbereichs haben sich Vermeidungsstrategien ausgebildet, die im Folgenden erläutert werden.

#### *6.4.1. Die nachträgliche Abwendung von Arbeitsunfällen*

Mehrere Anlagenführer haben mir gegenüber erklärt, dass sie in der Vergangenheit erlittene Arbeitsunfälle bei der ärztlichen Behandlung als Freizeitunfälle deklariert haben. In allen Fällen wurden von den Betroffenen Sicherheitsregeln missachtet, oder wenigstens die Zuschreibung der Unfallschuld erwartet. Das Falschmelden des Unfallhergangs erscheint für die Betroffenen aus mehreren Gründen funktional: Einerseits kann auf diese Weise den Sanktionen der Unternehmensleitung aus dem Weg gegangen werden. Zum anderen wird die sich daraus ergebende negative Prominenz im Unternehmen vermieden, die sich aus der betriebsinternen Thematisierung ergibt. Zudem bewahrt die Falschmeldung auch die KollegInnen – das gesamte Arbeitsteam an der Anlagenlinie – vor etwaigen Konsequenzen.

In manchen Fällen versuchten die Vorarbeiter die betroffenen ArbeiterInnen aktiv zu einer Falschmeldung zu überreden. Mitunter wurden den Betroffenen auch finanzielle Angebote gemacht, um etwaige moralische Dissonanzen zu verringern oder dahingehend zu motivieren. Solche finanziellen Zuwendungen werden von den Vorarbeitern nicht entsprechend ihres Zweckes ausgewiesen, sondern unter anderem Namen, zum Beispiel einer Leistungsprämie, buchhalterisch verschleiert. Die Höhe ist im Übrigen gering, sie stellt vielmehr ein „Zuckerl“ dar, zweifelnde Unfallbetroffene umzustimmen und eignet sich nicht von sich aus, vermeintliche Unfälle zu inszenieren. Allerdings konnte im Rahmen der Feldforschung nicht eindeutig geklärt werden, ob diese informellen Arrangements über die Systemgrenzen des Produktionsbereiches hinausreichen. Inwiefern die Vorarbeiter hier autonom agieren oder von übergeordneten Instanzen (Hallenmeister, Produktionsmanagement und darüber hinaus) unterstützt oder angewiesen werden, bleibt eine offene Frage.

Die nachträgliche Abwendung von Arbeitsunfällen ist indes von bestimmten Bedingungen abhängig. Die Unfallfolgen dürfen eine bestimmte Schwere nicht überschreiten und müssen sich alternativ erklären lassen. Eine Verletzung muss womöglich bis zum Arbeitsende

ertragen werden oder wenigstens so lange, bis ein entsprechender Vorwand für das Verlassen des Arbeitsplatzes gefunden wurde. Zugleich müssen die Betroffenen dafür sorgen, dass bei der Behandlung selbst kein Verdacht geschöpft wird. Beispielsweise ist die implizite Regel unbedingt zu befolgen, die Arbeitskleidung abzulegen, ehe eine ärztliche Behandlungsstelle aufgesucht wird.

#### *6.4.2. Zum Umgang mit Beinahe-Unfällen*

Mit der formalen Behandlung von Beinahe-Unfällen folgt das Unternehmen den Maßgaben des AschG und der Norm OHSAS 18000 (vgl. oben). Sie soll dazu dienen, die Risikosensibilität unter den ArbeiterInnen zu erhöhen und die Sicherheitsrisiken entsprechend behandelbar zu machen. Voraussetzung einer systematischen Behandlung von Sicherheitsrisiken ist zunächst deren schlichte Wahrnehmung. Die bisherigen Ausführungen haben aufgezeigt, dass

- von den ArbeiterInnen und Vorarbeitern eine Reihe von Risiken nicht wahrgenommen oder gering geschätzt werden,
- Sicherheitsregeln, die damit im Zusammenhang stehen, als übertrieben und bevormundend betrachtet werden,
- die Toleranzschwelle, was als Arbeitsunfall betrachtet wird, vor allem unter den Arbeitern allgemein hoch liegt.

Vor diesem Hintergrund erscheint es nachvollziehbar, dass Beinahe-Unfälle nur einen geringen Stellenwert unter den ArbeiterInnen haben. Nur in seltenen Fällen meldet das Produktionspersonal Beinahe-Unfälle an die Vorgesetzten. Auffälliger als die geringe Quantität stellt sich die Funktion dar, welche die Meldung solcher Ereignisse für die ArbeiterInnen erfüllt. Die Meldung von Beinahe-Unfällen bezieht sich zumeist auf technische Mängel an den Produktionsanlagen, beispielsweise wenn die Führung einer Maschinenabdeckung defekt ist. In diesem Sinne werden Beinahe-Unfall-Meldungen vom Produktionspersonal mitunter dazu gebraucht, auf technische Mängel an den Anlagen hinzuweisen, denen mit dem Label „Sicherheit“ Priorität gegeben werden soll. Beispielsweise kann der Austausch eines häufig störungsverursachenden Maschinenteils beschleunigt werden, wenn die Anlagenführer zugleich ein Sicherheitsrisiko damit in Verbindung bringen können. Der Verweis auf das Thema Sicherheit wird von den Anlagenführern dazu benutzt, die

Zuverlässigkeit ihrer Arbeitsumgebung zu erhöhen und damit ihren Alltag im Hinblick auf die Leistungserbringung zu erleichtern.

Ganz allgemein herrscht unter den ArbeiterInnen die Haltung vor, sich mit der Meldung von Beinahe-Unfällen keinen guten Dienst zu erweisen. Sie sehen damit die Gefahr verbunden, mit neuen Sicherheitsregeln konfrontiert zu werden, die sie am Ende selbst initiiert haben. Die Zurückhaltung speist sich zudem aus der gegenseitigen sozialen Kontrolle: Wer sich mit der Meldung von Beinahe-Unfällen profilieren<sup>64</sup> möchte, handelt sich womöglich den Argwohn der KollegInnen ein, welche die Folgen ausbaden müssen.

---

<sup>64</sup> vgl. dazu die implizite Gruppennorm im Bank Wiring Observation Room, die sich gegen die Herstellung sozialen Abstands untereinander richtet: „Du sollst niemals laut, anmaßend und auf Führerschaft bedacht sein“ (Homans 1970: 98).

## 7. (Re-)Konstruktion der Sicherheitskultur

### 7.1. Safety by objectives

Charakteristisch für das Unternehmen stellt sich die mechanistische Perspektive auf Arbeitssicherheit dar. Das Unternehmen versucht Sicherheit in gleicher Weise zu organisieren wie die Herstellung ihrer Produkte: Sicherheit wird zuerst als planbare ingenieure Aufgabe behandelt, deren Ziel es ist, die Risiken von Mensch/Maschinen-Interaktionen und der Arbeitsumgebung technisch zu verringern. Die technischen Maßnahmen werden begleitet von detaillierten formalen Sicherheitsanweisungen, die das Verhalten der ArbeiterInnen festlegen. Sowohl im Hinblick auf Produktherstellung und Arbeitssicherheit dominiert die „Top-down-Perspektive“, die dem strategischen Imperativ der Unternehmensleitung dient (Glendon/Stanton 2000: 194).

Obwohl das Unternehmen prozessorientierte Sichtweisen in ihre Selbstbeobachtung aufnimmt, bleiben die daraus folgenden Entscheidungen instrumentell. Das Unternehmen sieht die Sicherheitskultur als statisches Ergebnis, das sich durch wohlmeinende bewussteinbildende Maßnahmen planen und steuern lässt. Sie stehen den formalen Sicherheitsregeln flankierend zur Seite und sind selbst formalisiert – das Unternehmen hat sich ein begleitendes Sicherheits-Kulturprogramm verordnet (vgl. Kühl 2011: 93). Da das Unternehmen in den vergangenen beiden Jahren, eine makellose Bilanz im Lichte des Sicherheitszieles erreicht hat, erscheint es unwahrscheinlich, dass alternative Sichtweisen stärker in das Aufmerksamkeitsfeld gerückt werden.

In das Zentrum allen Handelns hat sich das Unternehmen ein Ziel gesteckt, das deutlicher nicht sein könnte: Keinen einzigen Arbeitsunfall. Semantisch folgt das Unternehmen dem gleichen Null-Fehler-Anspruch, den sie auch im Hinblick auf (Produkt-)Qualität und Umweltschutz vertritt. Gareth Morgan präsentiert in seiner Darstellung der mechanistischen Perspektive auf Organisation die Total-Quality-Management-Bewegung als Antwort auf die sich daraus ergebenden problematischen Dysfunktionen – allen voran die mangelnden Möglichkeiten der Innovation (Morgan 1998: 33). Die Null-Fehler-Philosophie und Betonung von Flexibilität, welche die TQM-Bewegung vertritt, rege demnach zu Innovationen an. Dass Innovation im Zusammenhang mit Zielen unter bestimmten Voraussetzungen auch Abweichung bedeuten kann, ist indes eine soziologische Binsenweisheit.<sup>65</sup> Einen solchen Zirkel beschreibt Günther Ortman am Beispiel der japanisch inspirierten Null-Fehler-

---

<sup>65</sup> vgl. Merton 1968: 230f.

Philosophie. Die weite Definition eines Fehlers („Fehler = Nichterfüllung einer Forderung“) fördere die „Interpretations- und Anwendungsbereitschaft und -Kompetenz der Akteure“ (Ortmann 2003: 55). Am Untersuchungsfall konnte deutlich gezeigt werden, wie bedeutsam sich die Definition bzw. Konstruktion eines Arbeitsunfalles für den Umgang mit Arbeitssicherheit darstellt.

Im Rahmen der Beobachtung konnte nicht geklärt werden, wie die Entscheidung für dieses Sicherheits-Ziel zustande kam. Waren womöglich einheitliche Konzernvorgaben der Auslöser, wollte das Unternehmen im Brennpunkt konzerninterner Kritik ihre Entschlossenheit unter Beweis stellen oder fiel die Entscheidung im wesentlichen unbeeinflusst von der organisationalen Umwelt? Wie dem auch sei, stellt sich das Ziel für die Mitglieder der Produktion als von außen auferlegtes dar, das im Lichte ihrer täglichen Erfahrungen unrealistisch erscheint. Nichtsdestoweniger hat das Produktionspersonal diese Leistungsvorgabe akzeptiert und – wie die betriebsinternen Unfallstatistiken vor Augen führen – mit Bravour erreicht. Die makellose Unfallbilanz in der jüngsten Vergangenheit täuscht jedoch über den eigentlichen Umgang mit Sicherheit im Unternehmen hinweg. Die Maßnahmen, die das Unternehmen seit der Zielfestlegung getroffen hat, sind nicht unmittelbar mit dem Erfolg in Zusammenhang zu bringen, vielmehr erscheint dieser als unbeabsichtigte – und in vielerlei Hinsicht unsichtbare – Folge der Systemdynamik.

## **7.2. Schuldkultur: Die Übertragung von Verantwortung und Schuld**

Die Annahme, dass alle riskanten Situationen berücksichtigt und geregelt werden können, überträgt die Verantwortung für Arbeitssicherheit im Unternehmen an zwei Positionen: Erstens jene Stellen, die für das hinreichende Design möglichst aller denkbaren Handlungen und Entscheidungen im Bezug auf Arbeitssicherheit angewiesen werden. Zweitens und in letzter Instanz – und bei theoretischer Abdeckung aller Risiken durch Verhaltensregeln – liegt die Verantwortung schließlich an den einzelnen ArbeiterInnen. Ein Arbeitsunfall kann im Idealfall nur mehr dann geschehen, wenn eine Sicherheitsregel missachtet wurde. Sicherheit stellt für das Unternehmen nur insofern ein organisationales Problem dar, als diese entsprechend programmiert wird. Ein konstruktiver Umgang mit Unfallrisiken wird von Beginn an dadurch erschwert, dass die Meldung eines Arbeitsunfalles zumeist auch das Eingeständnis der eigenen Schuld bedeutet, das disziplinaire Konsequenzen nach sich zieht. Valentin Rauer (2011) stellt dem Begriff der Sicherheitskultur den Begriff der „Schuldkultur“

entgegen. Schuldkultur charakterisiere ein asymmetrisches Verhältnis zwischen Menschen, Technik und Regeln. Rauer zufolge vertritt eine Organisation, die auf „Sanktionsdrohungen gegen menschliche Akteure setzt, um Gefahren zu verringern“ eine Schuldkultur (ebda.: 67).

Unter einem funktionalistischen Gesichtspunkt betrachtet, entlastet die Übertragung der Verantwortung die Organisation – insbesondere die Führungsebenen. Inwiefern dies beabsichtigt bzw. in strategische Überlegungen des Managements<sup>66</sup> eingebunden ist, bleibt hingegen eine offene Frage, der aufgrund der begrenzten Beobachtungsmöglichkeiten nicht hinreichend nachgegangen werden konnte.

Braunger et al. gehen indes von einem problematischen Zirkel aus: Die Skepsis gegenüber den MitarbeiterInnen könne dazu führen, dass Unfälle nicht als organisationales Problem betrachtet werden, sondern in der eigenen Verantwortung liegend (Braunger 2009: 108f.). Die Autoren haben anhand mehrerer Einzelfallstudien ein Übertragungsmuster identifiziert. Arbeitssicherheit wird demnach in den „Entscheidungsbereich der MitarbeiterInnen verlagert“ und „im Zweifelsfall liegt es dann an den MitarbeiterInnen, ob und wie sie Sicherheitseinrichtungen umgehen, wobei ihnen die Verantwortung für das damit verbundene Risiko übertragen wird“ (ebda.: 109). Auf die situative Konstellation derartige Zweifelsfälle im Unternehmen soll im Zusammenhang mit den Leistungserwartungen an die ArbeiterInnen noch einmal eingegangen werden (vgl. 7.4.).

Die Übertragung der Verantwortung erweist sich zudem als hinderlich für die Sensibilität für Sicherheitsthemen. Rauer hat in seiner Beschreibung der „Schuldkultur“ bereits auf die Gefahr hingewiesen, dass die Meldung unentdeckter Fehler und die Möglichkeit sie zukünftig zu vermeiden, verhindert wird, wenn sich Schuldzuschreibungen allein auf die Organisationsmitglieder beziehen (Rauer 2011: 70). Die Betrachtung von Unfallschuld als individuelles Fehlverhalten zeigt sich im Übrigen nicht alleine in den Formalismen und der Kommunikation des Unternehmens, sie entspricht auch der Haltung der ArbeiterInnen. Organisationale Problemlagen werden dadurch ausgeblendet, das Verständnis für die Nützlichkeit vorbeugender Maßnahmen beeinträchtigt. Zugleich wird das Unternehmen darin bestätigt, die ArbeiterInnen als Risikoquelle zu betrachten und der Problematik mit noch engeren Verhaltensregeln und verstärkter Kontrolle zu begegnen.

---

<sup>66</sup> Braunger et al. gehen davon aus, dass die Zuschreibung von Unfallursachen in der Regel in eine Entlastungsstrategie des Managements eingebunden ist (Braunger 2009: 110).

### **7.3. Prävention und Risikosensibilität**

Um die Risikosensibilität unter den MitarbeiterInnen zu erhöhen, unternimmt das Unternehmen eine Reihe von präventiven Maßnahmen. Damit folgt die Organisation institutionellen Umwelterwartungen (vgl. 5.4.1) und nicht zuletzt dem gesellschaftlichen Kanon der Vorbeugung im Allgemeinen. Allen Versuchen des „values-reengineering“<sup>67</sup> zum Trotz, hat sich die Haltung der ArbeiterInnen gegenüber Sicherheitsthemen anscheinend kaum verändert. Die formalen Anstrengungen, das Sicherheitsbewusstsein zu erhöhen, verfehlen mitunter die beabsichtigte Wirkung. So werden die regelmäßigen Unterweisungen als lästige Formalakte pragmatisch abgehandelt. Die Praxis der Unterweisungen verhindert nicht nur die beabsichtigte Wirkung, sie reflektiert zugleich den ablehnenden Glauben an ihre allgemeine Sinnhaftigkeit.

Die sicherheitsförderlichen Möglichkeiten des „Bottom-up-approaches“ (Glendon/Stanton 2000: 194f.), dem sich das Unternehmen im Umgang mit Arbeitsunfällen und Beinahe-Unfällen verschrieben hat, verpuffen weitestgehend an der betrieblichen Praxis. Da sowohl „harmlose“ Unfälle als auch „echte“ Arbeitsunfälle von den ArbeiterInnen so weit als möglich verschwiegen werden, verhindert sich deren konstruktive Behandlung. Beinahe-Unfälle, deren Meldungen dazu dienen sollen, Risiken zu erkennen und entsprechend behandelbar zu machen, werden von den Anlagenführern entgegen ihres Zweckes genutzt: Zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen bzw. zur Optimierung der Leistungsfähigkeit der technischen Einrichtungen.

Folgeschwer erscheint außerdem die Konzentration auf meldungspflichtige Unfälle in der Kommunikation des Unternehmens. Geht man davon aus, dass ein Arbeitsunfall eine soziale Konstruktion<sup>68</sup> ist, und bisher auch schwerere Verletzungen nicht als Arbeitsunfall von den Arbeitern beurteilt wurden, festigt die betriebliche Definition und Darstellung den vorherrschenden Bedeutungshorizont nachhaltig. Der geringe Stellenwert, den Beinahe-Unfälle und Sicherheitsunterweisungen in der betrieblichen Praxis beigemessen wird, erscheint vor diesem Hintergrund nachvollziehbar.

### **7.4. Risikobereitschaft und Anpassung an Leistungserwartungen**

Allen sicherheitsrelevanten Maßnahmen des Unternehmen ist das allgemeine Ziel implizit, den Stellenwert von Arbeitssicherheit im Betrieb zu erhöhen. Die Organisation ist sich dabei

---

<sup>67</sup> vgl. Morgan 1998: 144

<sup>68</sup> vgl. dazu auch Braunger 2009: 104f.

über die Gefahr von Ziel-Konflikten bewusst. Am Beispiel der Erstunterweisung hatte ich gezeigt, wie das Unternehmen Sicherheit den Vorrang vor Leistung gibt und dabei ökonomische Nachteile in Kauf nimmt. Das Primat der Erfüllung der Produktionserwartungen erscheint jedoch nach wie vor übermächtig: Im Zweifel entscheiden sich insbesondere die Anlagenführer für die Leistung. Zweifel, das heißt die situative Konstellation von kaum einzuholendem Produktionsrückstand, technischen Problemen, die unter Absehung der Regel schneller gelöst werden können und nicht zuletzt Hektik bzw. Stress, ruft vor allem unter den Anlagenführern persönliche Opferbereitschaft aus. Die Inkaufnahme von Verletzungen bzw. Unfällen irritiert jedoch nicht notwendigerweise das oberste Sicherheitsziel des Unternehmens.

Die Dominanz des einen großen Sicherheitsziels – sowohl in Kommunikation als auch der Handlungsorientierung – erscheint hier bedeutsam. Wie Stefan Kühl festhält, mobilisieren Zwecke immer die Wahl der Mittel, die auch abweichenden Verhalten inkludieren können (Kühl 2011: 56). Im System Produktion haben sich Strategien entwickelt, das Sicherheitsziel auch im Falle von Arbeitsunfällen noch zu erreichen. Die nachträgliche Abwendung bzw. Vertuschung von Arbeitsunfällen kann im Sinne Mertons als innovatives Mittel zur Zielerreichung beschrieben werden (Merton, 1968: 230f.). Dem Begriff der Innovation (lat., innovare – erneuern) ist die Geschichtlichkeit bereits etymologisch inhärent: Innovation inkubiert in der Vergangenheit, ehe sie in Erscheinung treten kann. Es zeigte sich, dass die Unternehmensgeschichte einen bedeutsamen Interpretationshorizont für ihre Mitglieder eröffnet. Insbesondere die Tradition der Ausnahmezeit erscheint hier bedeutsam: Aus ihr bilden sich gegenseitige kollegiale Verhaltenserwartungen, die sich der Einflussnahme der Organisationsführung weitestgehend entziehen.

### **7.5. Ausweichen: Tradition und Funktion der Abweichung**

In Anlehnung an Niklas Luhmann kann gesagt werden, dass die Ausnahmezeit dazu beiträgt, die „Spannungen zwischen idealistischer Außendarstellung, den entsprechenden Erwartungen der Außenwelt und den realen Handlungsgrundlagen“ zu verringern (Luhmann 1976: 317-318). Die Nacht erfüllt die Funktion einer Ausweichzone: Sie stellt sich den ArbeiterInnen als Möglichkeitsraum der Alternative dar, die an sie gestellten Rollenpflichten zu erfüllen (vgl. Mayntz 1963: 127). Das Ausweichen in die informelle Selbstorganisation ließ sich als charakteristisches Handlungsmuster der ArbeiterInnen im Umgang mit einer Reihe von Sicherheitsregeln identifizieren.

Der informellen Ordnung der Nacht darf im Hinblick auf die rigide gewordene Formalisierung eine Dissonanzen und Spannungen abbauende Funktion zugeschrieben werden, die das System Produktion stabilisiert (Goffman 2013: 105). Die Fassade der Sicherheit<sup>69</sup> muss im „Kollegenkreis nicht aufrechterhalten werden“ (ebda.: 146). Zugleich darf die Annahme einer identitätsstiftenden Funktion der Ausnahmezeit vertreten werden. Die Ausnahmezeit prägt kraft ihrer Geschichte und Persistenz die Handlungsprämisse der ArbeiterInnen nachhaltig. Während der Ausnahmezeit gelingt es den ArbeiterInnen Handlungssouveränität herzustellen. Die Nacht gehört den ArbeiterInnen, sie entscheiden über die Ausnahme. „Souverän ist, wer über den Ausnahmezustand entscheidet“ (Carl Schmitt zitiert in Ortmann 2003: 189).

Insbesondere der Umgang mit der Sicherheitsbrille muss unter dem Aspekt der Handlungsautonomie betrachtet werden. Ein praktischer Nutzen durch deren Nichtverwendung kann nicht ausgemacht werden. Vielmehr besitzt die informelle Regel symbolischen Charakter. Das Produktionspersonal war von Beginn an gegen die formale Regel, die trotz des Widerstand vonseiten des Betriebsrats schließlich eingeführt wurde. Die gegenseitige Kollegialitätserwartung, die Sicherheitsbrille nicht zu tragen, richtet sich gegen die Organisation (vgl. Luhmann 1976: 44). Mit der gelebten Abweichung der Regel während der Ausnahmezeit gelingt es der ArbeiterInnen ihre gemeinsame Ablehnung zum Ausdruck zu bringen. Die Herabwürdigung der auferlegten und für sinnlos erachteten Pflicht ist der informellen Regel implizit. Eine Herabwürdigung die besonders durch das rasche Sich-Umstellen – beispielsweise dem synchronen Ablegen der Sicherheitsbrille um 18 Uhr – vermittelt wird (vgl. dazu Goffman 2013: 159).

Obwohl die ArbeiterInnen sowohl mit einzelnen Ver- und Geboten als auch der zugenommenen Formalisierung unzufrieden sind, wird Kritik kaum offen geäußert. Die Gelegenheit – die kontrolllose Ausnahmezeit – ermöglicht es den ArbeiterInnen, zu schweigen.<sup>70</sup> Die Ausnahmezeit fungiert in diesem Sinne als Ausweichzone: Widerstand und Kritik werden in Form der Selbstorganisation während der Nacht ausgelebt und müssen nicht geäußert werden. Gerade *wegen* der Ausnahmezeit erscheint offen geäußerte Kritik unwahrscheinlich: So gefährdet die Kritik an den Regeln womöglich die informelle Ordnung.

---

<sup>69</sup> Das gleiche gilt für die Fassade der Aktivität; hier sei noch einmal an die implizite Regel erinnert, während des Tages nicht zu sitzen (vgl. 5.3.2.).

<sup>70</sup> Zum Begriff des Schweigens im Kontext von Regelabweichung siehe auch Günther Ortmann (2003). Ortmann bezieht sich hier auf stillschweigend geduldete Regelverletzungen. Schweigen erlaube es, an der Regel festzuhalten und sich zugleich davon zu lösen. Schweigen wehre die Frage nach der Regelverletzung ab und erzeuge die Selbstverständlichkeit davon, was „schon geschieht“ (ebda.: 191).

Widerstand kann die Skepsis der Führungsebene und zusätzliche Kontrolle provozieren. Die ArbeiterInnen können durch ihr Schweigen zugleich die Sicherheit der Ausnahmezeit gewährleisten. Zudem erscheint es äußerst unwahrscheinlich, dass die gewohnte und lieb gewordene informelle Ordnung der Nacht zum formalen Prinzip erhoben werden kann. Eine wenig aussichtsreiche offene Diskussion über einzelne Sicherheitsregeln steht aus der Perspektive der ArbeiterInnen in keinem Verhältnis zur Autonomie und den Annehmlichkeiten der Nacht.

Die Möglichkeit des Ausweichens in die Ausnahmezeit erscheint auch in weiterer Hinsicht folgenreich. Es ist davon auszugehen, dass unbeliebte Sicherheitsregeln – hier sei noch einmal an die Verwendung der Sicherheitsbrille erinnert – leichter zu ertragen sind, solange zumindest temporal darüber autonom entschieden werden kann. In dieser Hinsicht erfüllt die Ausnahmezeit für die Gesamtorganisation die Funktion, das Betriebsklima auch dann stabil zu halten, wenn weitere formale Sicherheitsmaßnahmen eingeführt werden. Zugleich bewahrt es die Organisation vor offen geäußelter Kritik, verhindert jedoch die Anregung zur Selbstreflexion.

### **7.6. (Un-)Brauchbare Illegalität**

Mit dem Begriff der „brauchbaren Illegalität“ beschreibt Luhmann die mitunter für die Organisation nützliche Funktion von Handlungen, die von formalen Erwartungen abweichen (Luhmann 1976: 304). Ein Paradestück brauchbarer Illegalität findet sich in der bereits zitierten Fallstudie von Bensman/Gerver (1963). Das formal verbotene, jedoch praktizierte Aufbohren der Bohrungen an den Tragflächen war für das Luftfahrtunternehmen direkt brauchbar: Nur dadurch konnte das Unternehmensziel – die Produktion der Flugzeuge – erreicht werden. Stellt man nun die Frage nach der Brauchbarkeit der informellen Praktiken und Ordnungsmuster an den Untersuchungsfall, muss nach den Zwecken und ProfiteurInnen differenziert geantwortet werden.

Im Hinblick auf das Unternehmensziel der Erreichung von Soll-Produktionsleistung erscheint das praktische „Umgehen von Sicherheitsregeln im Zweifel“ direkt brauchbar für das Gesamtsystem. Hier darf aber nicht vergessen werden, dass sich die positive Wirkung für das Unternehmen indirekt ergibt. Direkt brauchbar ist das flexible Handhaben von Sicherheitsregeln in diesen Situationen nur für die ArbeiterInnen, die damit dem Rechtfertigungsdruck einer zu geringen Soll-Schichtleistung aus dem Weg gehen können.

Dies gilt im Besonderen für die informelle Ordnung der Nacht. Sie schafft für das Produktionspersonal angenehmere, individuellere Arbeitsbedingungen und gewährleistet in gleicher Weise, dass die Produktionsleistung *trotzdem* aufrecht erhalten wird. Dass die Mehrzahl der abweichenden Handlungen während der Nacht keine brauchbare Funktion für das Gesamtsystem erfüllt, lässt sich nicht zuletzt daran erkennen, dass die gleiche Produktionsleistungen auch bei Tage erbracht werden.

Die illegale Abwendung von Arbeitsunfällen stellt sich im Lichte des alles dominierenden Ziels der Nullbilanz von Arbeitsunfällen ebenso indirekt brauchbar heraus. Auf subjektiver Ebene erscheint die Praxis direkt brauchbar für die ArbeiterInnen, um den Sanktionen und den negativen sozialen Folgen zu entgehen. Nur indirekt profitiert davon das Unternehmen und darf sich glücklich rühmen, das selbst gestellte Ziel erreicht zu haben. Im Hinblick auf die Voraussetzung und gleichsam dem Unterziel des Unternehmens – die Erhöhung des Sicherheitsbewusstsein und der Risikosensibilität – stellt sich die abweichende Praxis hingegen dysfunktional dar. Mit Georg Schreyögg stellt sich daher die Frage nach der „Grenze zur unbrauchbaren Illegalität“ (Schreyögg 2008: 345).

Dies erscheint vor allem auf lange Sicht beachtenswert und auf ein mögliches sich daraus ergebendes Dilemma kann hier hingewiesen werden. Da davon auszugehen ist, dass die Leistungserwartungen an Produktion und Personal weiterhin steigen wird, sehen sich die ArbeiterInnen womöglich noch eher veranlasst, Sicherheitsregeln zugunsten der Leistungserfüllung zu umgehen. Situationen des oben beschriebenen Zweifels könnten früher eintreten, die situativen Bedingungen der Ausnahme womöglich häufiger auftreten. Zugleich steigt die Gefahr von Arbeitsunfällen entsprechend. Dies könnte entweder dazu führen, dass das Sicherheitsziel nicht erreicht wird, oder, solange die entsprechenden Bedingungen vorliegen, die Praxis der nachträglichen Abwendung von Arbeitsunfällen nicht nur beibehalten, sondern sich womöglich noch notwendiger als brauchbare Handlungsalternative aus der Sicht des Produktionspersonals darstellt.

### **7.7. Zusammenfassung**

Die Sicherheitskultur des Unternehmens lässt sich als Konstellation der zugespitzten sicherheitskulturellen Prozessphänomene „*Safety by objects*“, „*Schuldkultur*“ und der „*Kultur des Ausweichens*“ beschreiben.

*Safety by objects* – Das Unternehmen organisiert Arbeitssicherheit aus einer mechanistischen Perspektive und folgt dabei im wesentlichen einem Top-down-Prinzip. Charakteristisch für das Unternehmen sind ist das ziel- und technikorientierte Vorgehen zur Herstellung und Förderung von Arbeitssicherheit, das von rigoros formalisierten personalen Verhaltenserwartungen flankiert wird.

*Schuldkultur* – Die formale Ordnung und Technikorientierung im Hinblick auf Arbeitssicherheit befördern einen impliziten Prozess der Übertragung von Verantwortung und Schuld in Richtung des Produktionspersonals, der zugleich ein asymmetrisches Verhältnis zwischen Personen, Regeln und Arbeitsumgebung markiert. Die spezifische unternehmensinterne Kommunikation über Arbeitssicherheit macht die personalisierte Schuld öffentlich. Die Schuldkultur, die stillschweigende informelle Tradition der Selbstorganisation und stabile Kollegialitätserwartungen schaffen jene Bedingungen, die ein Ausweichen in alternative, abweichende Handlungsmuster möglich und tragfähig erscheinen lassen.

*Kultur des Ausweichens* – Innerhalb des Systems der Produktion haben sich stillschweigende Ausweichmuster von der formalen Ordnung entwickelt, die unterschiedliche Funktionen einnehmen: Das Erlangen von Handlungsautonomie angesichts der rigiden Formalstruktur, die Verhinderung von Schuldzuschreibungen und der identitätsstiftende symbolische Widerstand gegenüber einzelnen Regeln.

Für die Organisation haben diese sowohl (indirekt) brauchbare als auch unbrauchbare Funktionen: Während das Unternehmen seine Sicherheitsziele erreichen kann, verändert sich die Sicherheitskultur kaum. Mithin stellt die vorliegende Arbeit eine Fallgeschichte für geplanten Wandel dar und zeigt sowohl die unbeabsichtigten Folgen als auch die emergente Ordnung, die sich einer Steuerung von oben entzieht..

## 8. Conclusio

Die abschließenden Überlegungen beziehen sich auf ausgewählte fallbezogene und darüber hinaus reichende Erkenntnisse der Fallstudie. Anhand der wichtigsten Aspekte werden einzelne Potentiale erörtert und Anschlussmöglichkeiten für weiterführende Forschungen eröffnet.

### *Verlust der Ausnahme(zeit)*

Die Studie hat gezeigt, dass die Ausnahmezeit ein bedeutsames Setting im Arbeitsalltags des Produktionspersonals darstellt. Die Ausnahmezeit ist wichtiger und wirkmächtiger Sozialisationsraum: Hier lernen die ArbeiterInnen die Regeln der Darstellung von Sicherheit; hier reproduziert sich die Tradition der Selbstorganisation. Zugleich fungiert die Ausnahmezeit als Ausweichzone: Hier schaffen sich die ArbeiterInnen aus ihrer Sicht humanere Arbeitsbedingungen, die ihnen die formale Ordnung und implizite Verhaltenserwartungen bei Tage verwehren. Die Ausnahmezeit ermöglicht es den ArbeiterInnen gegen einzelne Sicherheitsregeln zu rebellieren und zugleich zu schweigen. So wichtig die Bedeutung der Ausnahmezeit für die Sicherheitskultur zu sein scheint, so wichtig erscheint auch eine Frage, die sich beinahe die gesamte Forschungsarbeit hindurch gestellt hatte: Welche möglichen Folgen auf die Systemdynamik würden strukturelle Veränderungen mit sich bringen, welche die Bedingungen der Ausnahmezeit beeinträchtigen?

Dieser Fall könnte eintreten, wenn es beispielsweise auf der Ebene der Vorarbeiter zu Personalwechsel kommt. Niklas Luhmann hat bereits darauf hingewiesen, dass Personalwechsel die Stabilität des Illegalen belastet, da die Abweichung die institutionelle Trennung zwischen Stelle und Person aufhebt (Luhmann 1976: 313). Zukünftige Vorarbeiter, die nicht – wie bisher üblich – dem Produktionspersonal entstammen, sondern von außerhalb in ihre Stellung treten, gefährden wahrscheinlich die bisherigen Arrangements wenigsten so lange, bis sich sie sich an die Regeln des Ensembles angepasst haben. Die Ausnahmezeit kann jedoch nicht nur durch personale oder organisationale Veränderungen sondern auch technisch bedroht werden. Wenn beispielsweise die Produktionsanlagen und Maschinen übergeordnet (z. B. EDV-unterstützt) überwacht werden, kann die traditionelle Verlängerung der Pause nicht mehr vollzogen werden, ohne dass die ArbeiterInnen in Legitimationszwang geraten.

Es ist allgemein anzunehmen, dass die Einschränkung oder der generelle Verlust der Ausnahmezeit eine Zäsur für das Produktionspersonal darstellen würde. Der Wegfall der

Ausweichalternative würde zunächst die durchgehende Darstellung von Sicherheit erfordern. Latente Spannungen, die zuvor noch durch die informale Ordnung aufgefangen werden konnten, könnten sich zu manifesten Konflikten entwickeln. Die Beeinträchtigung des Betriebsklimas könnte eine unmittelbare Folge davon sein. Zugleich könnte die Unzufriedenheit dazu führen, dass Kritik nun offen geäußert wird und nicht mehr in abweichendes Ausweichen transformiert wird. Die Kritik an bisherigen Entscheidungen würde die Führungsebene womöglich unerwartet treffen. Problematisch erscheint zudem die Möglichkeit der ArbeiterInnen, ihre Kritik zu erklären, ohne zugleich die bisherige informelle Ordnung zu offenbaren. Geeignete Strategien und Kommunikationskanäle müssten daher von den ArbeiterInnen erst gesichtet werden.

### *Abweichung, Schuld und Kontrolle*

Vor dem Hintergrund der Ausnahmezeit und der alltäglichen Praktiken, die von der formalen Ordnung abweichen, stellt sich eine weitere wichtige Frage: Wie reagiert das Unternehmen auf Abweichung, wenn es davon Kenntnis erlangt?<sup>71</sup> Stefan Kühl geht ganz allgemein von der Gefahr in Organisationen aus, dass Abweichungen mit noch „klareren Zielen“ begegnet wird (Kühl 2011: 67). Für diese Folgerung sprechen auch am Untersuchungsfall zwei Annahmen. Würde die Praxis der nachträglichen Abwendung von Arbeitsunfällen außerhalb der Organisationsgrenzen bekannt werden, würde dies nicht nur für die handelnden Personen rechtliche Folgen haben, sondern auch die Wahrnehmung der Unternehmensumwelt beträchtlich irritieren. Es erscheint wahrscheinlich, dass das Unternehmen mit Bekenntnissen zu klaren Werten und Programmen ihre Außendarstellung dekoriert, um sich der Akzeptanz ihrer Umwelt zu versichern (vgl. Kühl 2011: 59). Zudem sieht sich das Unternehmen womöglich in seiner Sicht bestätigt, die handelnden Personen als Risikoquellen zu betrachten, denen nur mit rigorosen Verhaltensregeln beizukommen ist. Die Kontrolle der Konformität würde daraufhin vermutlich stärker in das Aufmerksamkeitsfeld der Unternehmensleitung gerückt werden.

Zugleich erhebt sich die Frage, inwiefern die formalen Sanktionen des Unternehmens bei Regelabweichungen das Sicherheitsbewusstsein positiv beeinflussen können? Einerseits haben sich bestimmte Regelverletzungen – das Absehen von einzelnen Sicherheitsregeln zugunsten der Leistungserbringung – als brauchbar erwiesen, sodass „jedwede Strafe als ungerecht oder unsinnig empfunden wird“ (Schreyögg 2003: 346). Zum anderen stößt die Sanktionierung ohnehin als sinnlos angesehener Regeln (zum Beispiel das Gebot der

---

<sup>71</sup> Eine Frage, die sich im Zusammenhang mit brauchbarer Illegalität auch Georg Schreyögg stellt (2008: 345f.).

Sicherheitsbrille) auf ebenso wenig Akzeptanz. Glaubt man A. Cohen (1977), stellt sich ein humanistischer Ansatz – das heißt die Beratung der MitarbeiterInnen – bei der Ahndung von Sicherheitsverstößen als wirkungsvollere Managementstrategie zur Verbesserung der Arbeitssicherheit dar.<sup>72</sup>

### *Die Kommunikation von Arbeitsunfällen und Schuld*

Die stetige Präsentation der Arbeitsunfallstatistik wurde als besonders salientes Merkmal der betrieblichen Kommunikation über Arbeitssicherheit betont, das sich auch in anderen Unternehmen finden lässt. In einer ersten Annäherung scheint es sogar so, dass diese Form der Kommunikation eine typisch gewordene Praxis in Industriebetrieben darstellt.<sup>73</sup> Braunger et al. haben am Fall eines Holz verarbeitenden Unternehmens das „Aushängen“ der Arbeitsunfälle am „Schwarzen Brett“ ebenfalls als relevanten Aspekt des Umgangs mit Arbeitssicherheit identifiziert (2009: 87). Eine derartige Präsentation der Arbeitsunfälle solle „eine Öffentlichkeit erzeugen, die diskussionsfördernd und bewusstseinsbildend wirkt“ (Braunger 2009: 88). Am Untersuchungsfall konnte hingegen gezeigt werden, dass durch das Aushängen vor allem die Schuld öffentlich gemacht wird und damit eine Systemdynamik befördert, die weniger zur Erhöhung der Risikosensibilität beiträgt, als vielmehr das Ausweichen vor den sozialen Folgen und Sanktionen als Handlungsalternative brauchbar macht. Es mag daher durchaus angebracht sein, diesem Phänomen ein eigenes Forschungsprojekt zu widmen. Zu fragen wäre beispielsweise nach einer womöglich spezifischen typisierbaren Verbreitung, nach Prozessen der Etablierung und Entwicklung oder den Wirkungen auf das Sicherheitsbewusstsein.

### *Subjektive Folgen rigoroser Formalisierung*

Am Untersuchungsfall konnte außerdem gezeigt werden, welche subjektiven Folgen mit der rigorosen Formalisierung von Verhaltenserwartungen in einem Industriebetrieb zusammen hängen. Neben der Unzufriedenheit über die praktischen Auswirkungen auf die unmittelbaren Tätigkeiten, empfinden sich die ArbeiterInnen zusehends bevormundet und in ihrer Handlungs- und Entscheidungsautonomie beschränkt. Ungeachtet der

---

<sup>72</sup> Cohen identifiziert anhand eines quantitativen Vergleichs neun allgemeine Merkmale sicherer Organisationen. Der humanistische Ansatz bei Regelabweichung gilt demnach als positiver Indikator der Sicherheitsmotivation (Cohen 1977 in Grote/Künzler 1996: 16 und in Rauterberg 1998: 20).

<sup>73</sup> In dem Industriebetrieb, dem die beiden Personen angehören, mit denen die qualitativen Gespräche geführt wurden, werden Arbeitsunfallstatisiken auf ähnliche Weise kommuniziert: An den sogenannten Sicherheitstafeln werden in „großen Lettern“ die Anzahl unfallfreier Tage und die Anzahl an Arbeitsunfälle präsentiert.

Organisationsgeschichte, ist nicht davon auszugehen, dass sich dies allein als unternehmensspezifisches Phänomen beobachten lässt. Im Hinblick auf Arbeitssicherheit muss noch einmal an die zu Beginn erörterten institutionellen Rahmenbedingungen aufmerksam gemacht werden. Ich hatte oben dargestellt, wie die Umsetzung von Managementstandards im Unternehmen mit der zunehmenden Formalisierung der Handlungen der Produktionsmitglieder einher ging. Zweifellos legen die Maßgaben von (Sicherheits-)Managementstandards eine formalisierende Behandlung von Arbeitssicherheit nahe. Dennoch bleibt es eine offene Frage, inwiefern beispielsweise Führungsstil, Organisationskultur und Unternehmensgeschichte über die Art der Umsetzung entscheiden. Hier wäre zunächst zu fragen, welche Interpretationsmöglichkeiten externe Maßgaben zulassen. Vergleichende Fallanalysen könnten dazu beitragen, zu erfahren, welche unterschiedlichen Herangehensweisen einzelne Unternehmen verfolgen und in welchen Zusammenhang damit unterschiedliche Kontextbedingungen gebracht werden können. Zugleich stellt sich die Frage, ob sich womöglich mimetische bzw. isomorphe<sup>74</sup> Herangehensweisen identifizieren lassen?

#### *Sicherheitsziele vs. Sicherheitskultur?*

Ein Aspekt mag jedoch aufgehoben werden: Das Credo der ständigen Verbesserung, das (Sicherheits-)Managementsysteme betonen, zwingt die Organisationen zu entscheiden, was verbessert werden soll und wie die Verbesserung beobachtet und geplant wird, das heißt, die Organisation muss sich für bestimmte Zwecke (Ziele) und Programme entscheiden. Entscheidet sich eine Organisation für die Verbesserung ihrer Sicherheitskultur, steht sie – wie die Organisationsforschung – vor einem Operationalisierungsproblem. Dazu kommt, dass sich Veränderungen (Verbesserungen) nicht nur überhaupt fest stellen und messen lassen müssen, sie sollten sich außerdem in planmäßiger Zeit verwirklichen lassen. Eine interpretative Auffassung von Sicherheitskultur, wie sie für die Rekonstruktion im gegenständlichen Fall eingenommen wurde, kann unter solchen Bedingungen kaum vertreten werden.

#### *Autonomie vs. Technik?*

Die technikorientierte Strategie im Umgang mit Arbeitssicherheit im Unternehmen ist nicht als Einzelfall zu betrachten. Wie Grote und Künzler betonen, ist ein solches Vorgehen zur

---

<sup>74</sup> Zum Isomorphie-Konzept siehe die Arbeiten zum Neo-Institutionalismus von Powell/DiMaggio (1992).

Förderung von Arbeitssicherheit übliche Praxis in vielen Organisationen (1996: 34). Dem Versuch der ArbeiterInnen Handlungsautonomie zu erlangen – ausgelebt im Rahmen der Ausnahmezeit oder implizit durch die Kritik an den rigiden Formalismen zum Ausdruck gebracht – steht die Prämisse eines technikorientierten Vorgehens entgegen, „dass Autonomie der Beschäftigten auch erhöhte Fehlermöglichkeiten und letztlich auch mehr tatsächliche Fehler beinhaltet“ (ebda.). Hier lässt sich die offene Frage stellen, inwiefern sich Technikorientierung und Subjektautonomie im Kontext eines Industriebetriebs symmetrisch verwirklichen lassen?

### *Sicherheitskultur und geplanter Wandel*

Die vorliegende Studie bietet nicht nur einen Einblick in die Sicherheitskultur eines Industriebetriebs sondern zugleich auch eine Geschichte geplanten Wandels. Das Sicherheitskulturprogramm, das sich das Unternehmen in den vergangenen Jahren verordnet hat, ließ die informalen Ordnungsmuster und eingespielten Werthaltungen scheinbar unverändert. Glaubt man Glendon und Stanton, sind Versuche des Managements „to drive rapid organisational change are likely to fail“ (2000: 194).<sup>75</sup> Besonders im Hinblick auf den Umgang mit Arbeitsunfällen zeigt die Studie die unbeabsichtigten Folgen geplanten Wandels. Die starke Ausrichtung auf das Sicherheitsziel hat zu einer „Verselbstständigung der Mittelentscheidungen“ (Luhmann 2000: 271) geführt, die sich zwar der Beherrschung des Unternehmens entzieht, ihr jedoch die Zielerreichung ermöglicht. Cameron und Quinn zufolge sei das Versagen von Kultur-Re-engineering-Programmen zumeist darauf zurück zu führen, dass sich die Kultur trotzdem nicht verändert hat (Cameron/Quinn 2006: 10). Darin liegt die Pointe der geplanten Reform im Unternehmen: Die unveränderte Sicherheitskultur, die mit rigorosen Sicherheitsregeln und einem Kulturprogramm optimiert werden sollte, hat erst jene Bedingungen geschaffen, die ein planmäßiges Erreichen der Ziele möglich machen.

---

<sup>75</sup> Dass organisationaler Wandel „nicht per Dekret eingeführt“ (Luhmann 2000: 245) werden kann, ist jedoch auch als a priori Ergebnis des emergenten Konzepts von Organisationkultur zu fassen (vgl. Kühl 2011: 128)

## 9. Bibliographie

ABELS, Heinz, 1998: Interaktion, Identität, Präsentation. Kleine Einführung in interpretative Theorien der Soziologie. Hagener Studentexte zur Soziologie, Bd.1. Westdeutscher Verlag GmbH: Opladen/Wiesbaden.

ALVESSON, Mats, 2009: At-home ethnography: Struggling with closeness and closure. In: YBEMA, Sierk; YANOW, Dvora; WELS, Harry; KAMSTEEG, Frans, 2009: Organizational Ethnography. Studying the complexities of everyday life. SAGE Publications Ltd.. S. 156-174.

BACHMANN, Götz, 2009: Teilnehmende Beobachtung. In: KÜHL, Stefan; STRODTHOLZ, Petra; TAFFERTSHOFER, Andreas (Hg.), 2009: Handbuch Methoden der Organisationsforschung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

BENSMAN, Joseph/ GERVER, Israel, 1963: Vergehen und Bestrafung in der Fabrik: die Funktion abweichenden Verhaltens für die Aufrechterhaltung des Sozialsystems, S. 126-138. In: STEINERT, H., 1973: Symbolischer Interaktionismus. Arbeiten zu einer reflexiven Soziologie, Stuttgart: Klett.

BERGER, Peter L.; LUCKMANN, Thomas 2009: Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit. Eine Theorie der Wissenssoziologie. 23. Auflage: November 2010. S. Fischer Verlag: Frankfurt am Main.

BRAUNGER, Paul, 2009: Arbeitssicherheit in Organisationen: Eine empirische Analyse in der Holz- und Metallbranche und Empfehlungen für die betriebliche Praxis. Paul Braunger; Hermann Frank; Christian Korunka; Manfred Lueger. Wien: Facultas. WUV.

CAMERON, Kim S.; QUINN, Robert E., 2006: Diagnosing and Changing Organizational Culture. Based on the Competing Values Framework. Revised edition, The Jossey-Bass Business & Management Series, The Jossey-Bass; A Wiley Imprint: San Francisco.

CICOUREL, Aaron Victor, 1982: Interviews, surveys and the problem of ecological validity. American Sociologist, 17., S. 11-20.

COHEN, A, 1977: Factors in successful occupational safety programs. Journal of safety research, 9., S. 168-178.

COX, Sue; COX Tom, 1991: The structure of employee attitudes to safety: A European example. Work & Stress, 5:2, S. 93-106.

DAHRENDORF, Ralf, 1956: Industrie- und Betriebssoziologie, Berlin: Walter de Gruyter & Co.

DIEKMANN, Andreas, 2007: Empirische Sozialforschung: Grundlagen, Methoden, Anwendungen. 18. Auflage, Rowohlt Taschenbuch Verlag, Reinbeck bei Hamburg.

FERNÁNDEZ-MUÑOZ, Beatriz; MONTES-PEÓN, JOSÉ MANUEL; VÁZQUEZ-ORDÁS, CAMILO JOSÉ, 2012: Safety climate in OHSAS 18001-certified organisations: Antecedents and consequences of safety behaviour. In: Accident Analysis & Prevention, Vol. 45, March 2012, S. 745–758.

FRIEDRICHS, Jürgen, 1973: Teilnehmende Beobachtung abweichenden Verhaltens. Ferdinand Enke Verlag: Stuttgart.

FROSCHAUER, Ulrike; LUEGER, Manfred, 2003: Das qualitative Interview. Zur Praxis interpretativer Analyse sozialer Systeme. Facultas Verlags- und Buchhandels AG, Wien.

FROSCHAUER, Ulrike, 2009: Artefaktanalyse. In: KÜHL, Stefan; STRODTHOLZ, Petra; TAFFERTSHOFER, Andreas (Hg.): Handbuch Methoden der Organisationsforschung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 327-347.

FROSCHAUER, Ulrike; LUEGER, Manfred, 2009: Interpretative Sozialforschung: Der Prozess. Wien: Facultas.

GIRTNER, Roland, 2001: Methoden der Feldforschung. 4. Auflage, Böhlau Verlag GmbH und Co. KG: Wien-Köln-Weimar.

GLANDON, A.I.; STANTON, N.A., 2000: Perspectives on safety culture. *Safety science*, 34, S. 193-214.

GLASER, Barney; STRAUSS, Anselm, 1979: Die Entdeckung gegenstandsbezogener Theorie: Eine Grundstrategie qualitativer Sozialforschung. In: HOPF, Christel; WEINGARTNER, Elmar (Hg.), 1979: *Qualitative Sozialforschung*. Klett-Cotta: Stuttgart, S. 91–111.

GLASERSFELD, Ernst von, 1981: Einführung in den radikalen Konstruktivismus. In: WATZLAWIK, Paul, 1981: *Die erfundene Wirklichkeit. Wie wissen wir, was wir zu wissen glauben? Beiträge zum Konstruktivismus*, Piper Verlag: München/Zürich, S. 16-38.

GOFFMAN, Erving, 1996: Über Feldforschung. In: KNOBLAUCH, Hubert,: *Kommunikative Lebenswelten. Zur Ethnografie einer geschwätzigen Gesellschaft*. Universitätsverlag Konstanz GmbH, Konstanz. S. 264-269.

GOFFMAN, Erving, 2013: *Wir alle spielen Theater: Die Selbstdarstellung im Alltag*. 12. Auflage, Juni 2013. Piper Verlag GmbH: München.

GROTE, Gudela; KÜNZLER, Cuno, 1996: *Sicherheitskultur, Arbeitsorganisation und Technikeinsatz*. vdf Hochschulverlag AG: Zürich.

GULDENMUND, Frank W., 2000: The nature of safety culture: A review of theory and research. *Safety Science*, 34. S. 215-256.

HELFFERICH, Cornelia, 2009: *Die Qualität qualitativer Daten. Manual für die Durchführung qualitativer Interviews*. 3., überarbeitete Auflage, VS Verlag für Sozialwissenschaften/GWV Fachverlage GmbH: Wiesbaden, 2009.

HIRSCHAUER, Stefan, 2001: Ethnografisches Schreiben und die Schweigsamkeit des Sozialen: Zu einer Methodologie der Beschreibung. In: *Zeitschrift für Soziologie*, Jg. 30, Heft 6, Dezember 2001, S. 429-451.

HIUMETTRI CALDERÓN, Daniela, 2007: Arbeitssicherheit – eine theoretische Abhandlung. Unveröffentlichte Diplomarbeit. Universität Wien.

HOMANS, George, Caspar, 1970: Theorie der sozialen Gruppe. 5. Auflage, Westdeutscher Verlag GmbH: Köln und Opladen.

HOPF, Christel; WEINGARTNER Elmar (Hg.), 1979: Qualitative Sozialforschung. Klett-Cotta: Stuttgart, S. 91–111.

HUMPHREYS, Michael; WATSON, Tony, 2009: Ethnographic practices: From „writing up ethnographic research” to “writing ethnography”. In: YBEMA, Sierk; YANOW, Dvora; WELS, Harry; KAMSTEEG, Frans, 2009: Organizational Ethnography. Studying the complexities of everyday life. SAGE Publications Ltd.. S. 40–55.

IAEO Safety Report; Safety series: Safety culture, No.75, INSAG-4, 1991: Vienna.

JÜTTEMANN, Gerd, 1985: Qualitative Forschung in der Psychologie: Grundfragen, Verfahrensweisen, Anwendungsfelder. Verlag Beltz: Weinheim.

KIESER, Alfred, 2006: Der situative Ansatz. In: KIESER, Alfred, 2006: Organisationstheorien. 6. Auflage. Ebers, Mark (Hrsg.). W. Kohlhammer: Stuttgart.. S. 215-245.

KIESER, Alfred, 2006: Organisationstheorien. 6. Auflage. Ebers, Mark (Hrsg.). W. Kohlhammer: Stuttgart.

KNOBLAUCH, Hubert.: Kommunikative Lebenswelten. Zur Ethnografie einer geschwätzigen Gesellschaft. Universitätsverlag Konstanz GmbH: Konstanz.

KÖNIG, Rene, 1965: Beobachtung und Experiment in der Sozialforschung. Praktische Sozialforschung II. König (Hrsg.). Dritte Auflage 1965, Verlag Kiepenheuer & Witsch: Köln/Berlin.

KÜHL, Stefan; STRODTOLZ, Petra; TAFFERTSHOFER, Andreas (Hg.), 2009: Handbuch Methoden der Organisationsforschung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

KÜHL, Stefan, 2011: Organisationen. Eine sehr kurze Einführung. 1. Auflage, VS Verlag für Sozialwissenschaften/Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH: Wiesbaden

KUTSCHKER, Michael/SCHMID, Stefan, 2011: Internationales Management. 7. Auflage, 2011: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH.

LUHMANN, Niklas, 1976: Funktion und Folgen formaler Organisation. 3. Aufl., Berlin: Duncker & Humblot.

LUHMANN, Niklas, 1999: Funktion und Folgen formaler Organisation: Mit einem Epilog von Niklas Luhmann 1994, 5. Aufl., Berlin: Duncker & Humblot.

LUHMANN, Niklas, 2000: Organisation und Entscheidung. Westdeutscher Verlag GmbH, Opladen/Wiesbaden.

MAYNTZ, Renate, 1963: Soziologie der Organisation. Rowohlt Taschenbuch Verlag GmbH, Reinbek bei Hamburg.

MERTON, Robert King, 1968: Social theory and social structure. Enlarged edition, 1. Auflage. The Free Press, London.

MOERAN, Brian, 2009: From participant observation to observant participation. In: YBEMA, Sierk; YANOW, Dvora; WELS, Harry; KAMSTEEG, Frans, 2009: Organizational Ethnography. Studying the complexities of everyday life. SAGE Publications Ltd. S. 139-155.

MORGAN, Gareth, 1998: Images of organization. The executive edition. 1. Auflage, Berrett-Koehler, San Francisco/Sage Publications, California.

MORGAN, Gareth, 2000: Bilder der Organisation. 2. Auflage, Klett-Cotta: Stuttgart.

NICOLINI, Davide, 2009: Zooming in and zooming out: A package of method and theory to study work practices. In: YBEMA, Sierk; YANOW, Dvora; WELS, Harry; KAMSTEEG, Frans, 2009: Organizational Ethnography. Studying the complexities of everyday life. SAGE Publications Ltd. S. 120-138.

ORTMANN, Günther, 2003: Regel und Ausnahme. Paradoxien sozialer Ordnung. 1. Auflage Suhrkamp: Frankfurt am Main.

POWELL, Walter W.; DIMAGGIO, Paul J., 1992: The new institutionalism in organizational analysis. Ed. by Walter W. Powell, 2. printing, Univ. of Chicago Press: Chicago.

RAUER, Valentin, 2011: Von der Schuldkultur zur Sicherheitskultur. Eine begriffsgeschichtliche Analyse 1986-2010. S+F Zeitschrift, 29. Jg., 2/2011. S. 66-72.

RAUTERBERG, Matthias, 1998: Menschliches Fehlverhalten und Sicherheitskultur. Illustrierte Zeitschrift für Arbeitssicherheit. Vol. 45, Nr. 2, S. 13-20.

RINGEL, Leopold, 2011: Funktionen und Folgen personenzentrierter Organisationsstrukturen – eine interpretative Fallstudie. Unveröffentlichte Masterarbeit. Universität Wien.

SARKUS, D. J., 2001: Safety and Psychology: Where do we go from here? Professional Safety (January), S. 18-25.

SCHEIN, Edgar, 2003: Organisationskultur: The Ed Schein corporate culture survival guide. EHP – Edition Humanistische Psychologie: Bergisch Gladbach.

SCHREYÖGG, Georg, 2008: Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. Mit Fallstudien. 5., vollst. überarb. u. erw. Auflage. Wiesbaden: Gabler.

SCHÜTZ, Alfred, 1974: Der sinnhafte Aufbau der sozialen Welt. Eine Einleitung in die verstehende Soziologie. 1. Aufl. , Suhrkamp-Taschenbuch Wissenschaft: Frankfurt am Main.

STEINERT, H., 1973: Symbolischer Interaktionismus. Arbeiten zu einer reflexiven Soziologie, Stuttgart: Klett.

TSOUKAS, Haridimos; CHIA, Robert, 2000: On Organizational Becoming: Rethinking organizational change. *Organization Science*, 2000, Vol.13, No. 5, September-October 2002, S. 567-582.

ULRICH, Peter, 1984: Systemsteuerung und Kulturentwicklung. Auf der Suche nach einem ganzheitlichen Paradigma der Managementlehre. *Die Unternehmung*, 38, S. 303-325.

VINODKUMAR, M.N. & BHASI M., 2011: A study on the impact of management system certification on safety management. In: *Safety science*, 2011, Vol. 49.

WATZLAWIK, Paul, 1981: Die erfundene Wirklichkeit. Wie wissen wir, was wir zu wissen glauben? Beiträge zum Konstruktivismus, Piper Verlag: München/Zürich.

WEICK, Karl E. 1995: *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks: Sage.

WITZEL, Andreas, 1985: Qualitative Forschung in der Psychologie: Grundfragen, Verfahrensweisen, Anwendungsfelder. In: JÜTTEMANN, Gerd, 1985: Qualitative Forschung in der Psychologie: Grundfragen, Verfahrensweisen, Anwendungsfelder. Verlag Beltz: Weinheim. S. 227-255.

YBEMA, Sierk; YANOW, Dvora; WELS, Harry; KAMSTEEG, Frans, 2009: *Organizational Ethnography. Studying the complexities of everyday life*. SAGE Publications Ltd.

### **Normen und Gesetze**

BGBl. II Nr. 22/2006: VOLV Verordnung Lärm und Vibrationen: Verordnung über den Schutz der Arbeitnehmer/innen vor der Gefährdung durch Lärm und Vibrationen

BGBl. Nr. 450/1994: ArbeitnehmerInnenschutzgesetz (AschG); Bundesgesetz über Sicherheit und Gesundheitsschutz bei der Arbeit.

DIN-Manuskriptdruck „Arbeitsschutzmanagementsysteme – Spezifikation. Deutsche Übersetzung von OHSAS 18001: 1999“ (2000).

ÖNORM EN ISO 9000: 2000: Qualitätsmanagementsysteme – Grundlagen und Begriffe.  
Ausgabe 2000-12-17.

ÖNORM EN ISO 9001: 2008, Qualitätsmanagementsysteme – Anforderungen.

ÖNORM EN ISO 14001: 2004, Umweltmanagementsysteme – Anforderungen mit  
Anleitungen zur Anwendung.

### **Internetquellen**

AUVA, 2013: Auszug aus der Statistik 2012, Ausgabe 2013.  
[www.auva.at/](http://www.auva.at/) (Zugriff: 14.11.2013).

Ethik-Kodex der Deutschen Gesellschaft für Soziologie (DGS) und des Berufsverbandes  
Deutscher Soziologinnen und Soziologen (BDS).  
[www.sociologie.de](http://www.sociologie.de) (Zugriff: 14.02.2014).

PENTZOLD, Christian, 2003: What are these researchers doing in my Wikipedia?  
Forschungsethische Axiome und forschungspraktische Kompromisse teilnehmenden  
Beobachtens in digital vernetzten Umgebungen. DGpuK-Fachgruppe „Computervermittelte  
Kommunikation“ Jahrestagung Digital Methods: Wien, 9. November 2013.  
[www.univie.ac.at](http://www.univie.ac.at) (Zugriff: 14.02.2014).

TÜV AUSTRIA CERT: Managementsysteme; Personen & Produktzertifizierung;  
Managementsystem-Zertifizierung; Arbeits- und Gesundheitsschutz.  
[www.tuev.at](http://www.tuev.at) (Zugriff: 5.03.2014).

Süddeutsche Online, 9. Juni 2011: Die Atomkanzlerin erklärt ihren Ausstieg. Angela Merkel:  
Regierungserklärung zur Energiewende.  
[www.sueddeutsche.de](http://www.sueddeutsche.de) (Zugriff: 14.2.1014).

## Anhang

### Kurzzusammenfassung

Die Förderung von Arbeitssicherheit ist heute mehr denn je ein wichtiges Anliegen *in* und *für* Organisationen, die häufig große Anstrengungen unternehmen, um ihre Sicherheitskultur zu verbessern. Einem ethnographischen bzw. sozialkonstruktivistischen Ansatz folgend, wurde am Fall eines mittelgroßen Industriebetriebs erforscht, vor welchem sicherheitskulturellen Hintergrund sich der Umgang mit Sicherheitsregeln vollzieht. Das Ziel der qualitativ-interpretativen Forschung galt der (Re-)Konstruktion der Sicherheitskultur, die sich insbesondere auf den Bereich der Produktion und den Umgang mit Sicherheitsregeln konzentrierte. Methodisch erfolgte die Datengenerierung aus einer aktiven Rolle mittels verdeckter teilnehmender Beobachtung.

Die Sicherheitskultur des Unternehmens lässt sich als Konstellation der zugespitzten sicherheitskulturellen Prozessphänomene „*Safety by objects*“, „*Schuldkultur*“ und der „*Kultur des Ausweichens*“ beschreiben. *Safety by objects* – Das Unternehmen organisiert Arbeitssicherheit aus einer mechanistischen Perspektive und folgt dabei im wesentlichen einem Top-down-Prinzip. Charakteristisch für das Unternehmen sind ist das ziel- und technikorientierte Vorgehen zur Herstellung und Förderung von Arbeitssicherheit, das von rigoros formalisierten personalen Verhaltenserwartungen flankiert wird. *Schuldkultur* – Die formale Ordnung und Technikorientierung im Hinblick auf Arbeitssicherheit befördern einen impliziten Prozess der Übertragung von Verantwortung und Schuld in Richtung des Produktionspersonals, der zugleich ein asymmetrisches Verhältnis zwischen Personen, Regeln und Arbeitsumgebung markiert. Die spezifische unternehmensinterne Kommunikation über Arbeitssicherheit macht die personalisierte Schuld öffentlich. Die Schuldkultur, die stillschweigende informelle Tradition der Selbstorganisation und stabile Kollegialitätserwartungen schaffen jene Bedingungen, die ein Ausweichen in alternative, abweichende Handlungsmuster möglich und tragfähig erscheinen lassen. *Kultur des Ausweichens* – Innerhalb des Systems der Produktion haben sich stillschweigende Ausweichmuster von der formalen Ordnung entwickelt, die unterschiedliche Funktionen einnehmen: Das Erlangen von Handlungsautonomie angesichts der rigiden Formalstruktur, die Verhinderung von Schuldzuschreibungen und der identitätsstiftende symbolische Widerstand gegenüber einzelnen Regeln.

Für die Organisation haben diese sowohl (indirekt) brauchbare als auch unbrauchbare Funktionen: Während das Unternehmen seine Sicherheitsziele erreichen kann, verändert sich

die Sicherheitskultur kaum. Mithin stellt die vorliegende Arbeit eine Fallgeschichte für geplanten Wandel dar und zeigt sowohl die unbeabsichtigten Folgen als auch die emergente Ordnung, die sich einer Steuerung von oben entzieht.

## **Abstract**

The improvement of work safety is now more than ever a major concern *for* and *in* organisations, which often make great efforts to improve their safety culture. Following an ethnographic social constructivist approach, an organisational analysis of an Austrian industrial plant was conducted in this master thesis by using the methodology of qualitative interpretative social research. The aim of this case study was the (re-)construction of safety culture, which focused in particular the field of production and the employees dealing with safety rules in everyday organisational life.

The safety culture of the company can be described as the constellation of the safety-cultural process phenomena "*Safety by objects*", "*Culture of blame*" and the "*Culture of evasion*".

*Safety by objects*: Following a top-down principle, the company organizes work safety from a mechanistic perspective. The company follows a technology-oriented approach to ensure against all possible environmental risks, which is backed up by the rigorous formalisation of personal behavior. *Culture of blame*: The formal and technology-oriented approach forwards an implicit process of transferring responsibility towards the production employees, which marks an asymmetric relationship between personnel, regulation and technical environment. The specific internal communication about work safety makes the personalised blame public. The culture of blame, traditionalised informal patterns of self-organisation and stable joint expectations of collegiality generate conditions, which forward alternative deviant patterns of action towards safety rules.

*Culture of evasion*: Within the system of production deviant patterns of handling with safety rules and formal structure have evolved that fulfill different functions for the employees: The attainment of autonomy in the face of rigid formal structures, the prevention of blame attributions and the symbolical resistance to certain disliked rules that generates a sense of identity for the production personnel.

These processes have both functional and dysfunctional aspects for the company. Although the safety culture has hardly changed, the company can achieve its safety objectives as planned. Thus, the present work represents a case study of planned change that shows both: The unintended consequences of planned change and the emergent organisational structures that elude its control from above.

## **Lebenslauf**

### **Persönliche Daten:**

Werner König BA

Geboren 1978

### **Ausbildung:**

2012 bis 2014 Masterstudium Soziologie (Universität Wien)

2007 bis 2012 Bachelorstudium Soziologie (Universität Wien)

2006 QM -Ausbildung (TÜV Akademie)

2006 TQM-Assessoren-Ausbildung (Quality Austria)

2006 Ausbildung zum Six Sigma Black Belt (Institute for Six Sigma)

2004 Berufsreifepfung

1994 bis 1998 Lehre als Maschinenschlosser

### **Beruflicher Werdegang:**

2005 bis 2007 Qualitätsmanagement, Fa. Worthington Cylinders GmbH: Kienberg

2000 bis 2005 Werkstoffprüfung, Fa. Worthington Cylinders GmbH: Kienberg

1994 bis 1998 Maschinenschlosser, Fa. KONE Aufzüge: Scheibbs