

### Dokumentarische Interpretationen von Interviews mit Unternehmensleitung, Betriebsrat und Expert\*innen zu Prävention als Element von Organisationskultur

Schmitt-Howe, Britta

Erstveröffentlichung / Primary Publication

Sammelwerksbeitrag / collection article

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Schmitt-Howe, B. (2020). Dokumentarische Interpretationen von Interviews mit Unternehmensleitung, Betriebsrat und Expert\*innen zu Prävention als Element von Organisationskultur. In S. Amling, A. Geimer, S. Rundel, & S. Thomsen (Hrsg.), *Jahrbuch Dokumentarische Methode. Heft 2-3/2020* (S. 385-412). Berlin: centrum für qualitative evaluations- und sozialforschung e.V. (ces). <https://doi.org/10.21241/ssoar.70918>

#### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer CC BY-SA Lizenz (Namensnennung-Weitergabe unter gleichen Bedingungen) zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu den CC-Lizenzen finden Sie hier: <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.de>

#### Terms of use:

This document is made available under a CC BY-SA Licence (Attribution-ShareAlike). For more information see: <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0>

## Dokumentarische Interpretationen von Interviews mit Unternehmensleitung, Betriebsrat und Expert\*innen zu Prävention als Element von Organisationskultur

Auch für die Gewährleistung von Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit lässt sich eine „notorische Diskrepanz zwischen Theorie und Handlungspraxis (Bohnsack 2017)“ feststellen. Im vorliegenden Beitrag führe ich aus, wie mein Forschungsteam bei der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) Präventionskultur als Element von Organisationskultur dokumentarisch rekonstruiert hat, wobei Sampling und Vorauswertung von Transkripten mit Hilfe der Grounded Theory Methodology (GTM) bewerkstelligt wurden (vgl. Schmitt-Howe und Hammer 2019)<sup>1</sup>. Die impliziten Reflexionsfiguren maßgeblicher betrieblicher Akteur\*innen wurden dabei als Verweise auf Formen ihrer Praxis gelesen. In diesem Zuge haben wir sowohl handlungsleitende Orientierungen in Arbeitszusammenhängen größerer Betriebe, als auch die Orientierungsrahmen von Firmeninhaber\*innen kleinerer Unternehmen nachgezeichnet. Um die Wege hin zur daraus resultierenden Typologie aufzuzeigen, werde ich im Folgenden (1) den Forschungsanlass aus dem EU-weiten gesetzlichen Rahmen sowie der mangelhaften Compliance Deutschlands in diesem Feld herleiten, (2) die verwendeten Begriffe von Organisationskultur und Organisation als theoretischen Hintergrund näher erläutern und (3) nach einer kurzen Vorstellung des Begriffs Präventionskultur die methodologisch-methodischen Grundlagen des Projekts offenlegen. Daran anschließend werde ich (4) Einblick in einen exemplarischen Fallvergleich gewähren und die Er-

---

1 Die folgende Darstellung beruht im Wesentlichen auf Ergebnissen des BAuA-Forschungsberichts „Formen von Präventionskultur in deutschen Betrieben“ (Schmitt-Howe und Hammer 2019).

gebnisse meiner relationalen Typenbildung präsentieren, um auf dieser Grundlage schließlich (5) den methodologischen Ertrag des gewählten Vorgehens im Hinblick auf gegebenenfalls mögliche Erweiterungen der dokumentarischen Methode im Sinne einer Methodentriangulation mit der Grounded Theory Methodology zu diskutieren.

## **1 Diskrepanz zwischen gesetzlichem Rahmen und empirischen Befunden – der Forschungsanlass**

Den betrieblichen Arbeitsschutz gezielt mit Hilfe einer wiederkehrenden Gefährdungsbeurteilung zu organisieren, gilt in Deutschland wie in der gesamten EU als Königsweg zur Gewährleistung sicherer und gesunder Arbeitsbedingungen. Die konkrete Verpflichtung zur Durchführung einer Gefährdungsbeurteilung besteht über das Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG) seit 1996. Sie stellt die nationalstaatliche Umsetzung der EU-Richtlinie 89/391/EWG dar, der zufolge alle Betriebe innerhalb der EU in regelmäßigen Abständen eine Gefährdungsbeurteilung durchführen, schriftlich dokumentieren und zu definierten Anlässen aktualisieren müssen. Deutsche Betriebe rangieren bei der Umsetzung dieser zentralen Forderung nur im unteren Drittel der EU-27-Staaten (vgl. Rial-González et al. 2010, S. 26).

Der Befund mangelnder betrieblicher Compliance insbesondere mit dieser Anforderung, aber auch mit anderen Bestimmungen des mehr als 20 Jahre alten deutschen Arbeitsschutzgesetzes gab und gibt Anlass zu der Frage, welche handlungsleitenden Orientierungsmuster das „Wie?“ der Gewährleistung von Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit stattdessen dominieren. Diese Frage sollte im Projekt geklärt werden, indem die Präventionskultur von Betrieben mit dem Ziel zum Forschungsgegenstand gemacht wurde, auf Basis der Ergebnisse maßgeschneiderte Beratungs- und Unterstützungskonzepte für verschiedene Präventionskulturtypen zu entwickeln.

## **2 Organisationskultur als Forschungsgegenstand – Begriffsklärungen**

„Die Handlungspraxis in Organisationen hat sich“, wie Bohnsack ausführt, „nicht nur (...) in Bezug zu den gesellschaftlichen, den institutionalisierten Normen, Rollen- und Identitätserwartungen zu setzen, sondern auch zu den kodifizierten Normen, Programmen der Organisation selbst und zu den organisationalen oder organisationsinternen Identitätsentwürfen resp. Identitätsnormen“ (Bohnsack 2017, S. 245). Wie sich die organisationale Handlungspraxis dabei zur korrespondierenden Doppelstruktur ihres konjunktiven Erfah-

rungsraums verhält, hängt vom Erfahrungswissen relevanter Organisationsangehöriger ab. Ihr Erfahrungswissen gründet entweder auf dem „konjunktiven Erleben der habitualisierten Praxis und ihres Verhältnisses zur Norm (a.a.O. S. 240)“ – hier ist das Spannungsverhältnis der Praxis zur kommunikativen Dimension der Organisation und zu den Normen der Gesellschaft Teil des konjunktiven Erfahrungsraums, dessen Produkt Bohnsack deshalb als *erweiterten Orientierungsrahmen* bezeichnet. Oder das Erfahrungswissen organisationaler Akteur\*innen ergibt sich direkt aus dem „habitualisierten Wissen auf der performativen Ebene“ (a.a.O. S. 240), ohne dass die Diskrepanz zu den Normen der Gesellschaft und den kodifizierten Regeln der eigenen Organisation Teil des konjunktiven Erlebens wären – beispielsweise weil „Mitarbeiter von Organisationen sich gleichsam agnostisch zu den formalen Regeln verhalten und vielmehr dem folgen, was in der peer group opportun ist“ (Vogd und Amling 2017, S. 24). Bohnsack nennt dieses Erfahrungswissen ein Produkt des Erlebnisprozesses und bezeichnet es als *Orientierungsrahmen im engeren Sinne*. Vor dem Hintergrund der oben skizzierten Diskrepanz zwischen EU-Gesetzgebung und betrieblicher Umsetzung in Deutschland, aber auch weil das skizzierte Spannungsverhältnis zwischen kommunikativem und informellem Wissen des jeweiligen Betriebs in den geführten Interviews immer wieder aufschien, war die Rekonstruktion von erweiterten Orientierungsrahmen für das vorliegende Projekt von besonderem Interesse. Erweiterte Orientierungsrahmen schließen die kommunikativen Wissensbestände einer Organisation bis zu einem gewissen Grad mit ein, und zwar insofern, als es einen Modus Operandi gibt, der im Sinne einer Regelmäßigkeit der Praxis zu einem spezifischen Umgang mit der Diskrepanz führt. Die Diskrepanz zwischen Norm und habitualisierter Praxis wird dabei von den Akteur\*innen wahrgenommen. Insofern ragen kommunikative Gehalte in den erweiterten konjunktiven Erfahrungsraum hinein. „Durch die Habitualisierung wird also auch diese Diskrepanz in ein Routinewissen und damit in einen übergreifenden konjunktiven Erfahrungsraum bzw. einen übergreifenden Orientierungsrahmen überführt“ (Bohnsack 2017, S. 236). Die Habitualisierung der Diskrepanz zwischen kodifizierten und damit kommunikativen betrieblichen Regeln und gelebter konjunktiver Handlungspraxis besitzt dabei ein besonderes Potenzial für Kontinuität auf der Ebene eines angenommenen kollektiven Gedächtnisses der Organisation, das mit systemtheoretischen Beschreibungen von Organisationen als selbstreferenziellen Systemen übereinstimmt. In systemtheoretischer Perspektive unterscheiden sich „formal organisierte Sozialsysteme, und nur in diesem Sinne wollen wir von Organisationen sprechen“ (Luhmann 2003, S. 202)“ von gesellschaftlichen Systemen erstens dadurch, dass die Zugehörigkeit zu ihnen als Mitgliedschaft geregelt ist und dass sie zweitens durch Entscheidungen konstituiert sind, wobei jede neue Entscheidung auf die vorangegangenen Bezug nimmt. „Es handelt sich um Systeme, deren elementare Operationen in Entscheidungen bestehen und die alles, was sie mit Entscheidungen berühren, zu

Entscheidungen machen“ (a.a.O., S. 202).<sup>2</sup> Dieses systemtheoretische Verständnis von Organisation liegt auch dem vorliegenden Projekt zugrunde.

Eine weitere brauchbare, weil anwendungsorientierte theoretische Grundlage wurde im Verständnis von Organisationskultur des amerikanischen Organisationspsychologen Edgar Schein<sup>3</sup> gefunden, das die von Mitgliedern einer Organisation geteilten grundlegenden Annahmen als generativen Kern jeglicher Organisationskultur annimmt und feststellt, dass die Kulturebene dieser Annahmen der Forschung nur schwer zugänglich ist, weil sie sich eher nicht kommunikativ vermittelt. Schein (2010) definiert den generativen Kulturkern „als die tiefere Ebene grundlegender Annahmen und Glaubenssätze, die von den Mitgliedern einer Organisation geteilt werden und die unbewusst wirken, wobei sie in einer für selbstverständlich gehaltenen Weise die Sicht der Organisation auf sich selbst und seine Umwelt definieren“ (Schein 2010, S. 6). Auch wenn Schein als Psychologe nicht explizit auf Garfinkels Konzept der basic rules, aber durchaus auf andere soziologische Theoriestränge v.a. in der Interaktionstheorie Goffmans (1967) Bezug nimmt, sind wir im Projekt davon ausgegangen, dass mit dieser Kulturebene das implizite kollektive bzw. konjunktive Wissen einer Organisation adressiert wird. Daran schien sich mit der dokumentarischen Methode gut anknüpfen zu lassen. Scheins Kulturkonzept adressiert zugleich aber auch das kommunikative Wissen einer Organisation, das sich bei ihm allerdings noch einmal in zwei Ebenen auffächert. Beide kommunikativen Ebenen werden bei Schein als Teile der Organisationskultur verstanden, wobei sie sich um den generativen Kulturkern der basalen Annahmen herum gruppieren bzw. sich als Schichten über diesem Kern ablagern. Schein nennt die mittlere von ihm postulierte Kulturebene die Ebene „gewählter Werte und Normen“ im Sinne einer Corporate Identity und spricht von der obersten Ebene als der Kulturebene struktureller Manifestationen in Form etwa von kodifizierten Belohnungsregeln oder eines einheitlichen Corporate Design bzw. anderer sichtbarer Artefakte. Organisationskultur ist in Scheins Verständnis

---

2 Bei Luhmann heißt es weiter: „Entscheidungen brauchen, um Entscheidungen sein zu können, andere Entscheidungen; und wenn sie als solche, was Bewusstseinslage und Kommunikation betrifft, nicht aufzufinden sind, werden sie fingiert. Dadurch werden auch Unterlassungen zu Entscheidungen, und Nullwerte gewinnen Kausalität (Luhmann 2003, S. 203).“

3 Scheins Organisationskulturtheorie wurde zum einen deswegen gewählt, weil sie eine weithin bekannte und anerkannte anwendungsorientierte Theorie darstellt, die seit den 80er Jahren auf Basis der Erfahrung aus mehreren Beratungsprojekten zur Kulturveränderung in amerikanischen und deutsch-schweizerischen Unternehmen entwickelt und 2002 von der Internationalen Atomenergiebehörde (IAEA) für die Gestaltung ihrer Handreichung „Sicherheitskultur in nuklearen Anlagen. Ein Leitfaden für die Anwendung und Verbesserung der Sicherheitskultur (IAEA 2002)“ aufgegriffen wurde. Zum anderen liegt der Schwerpunkt dieser Theorie nach unserem Verständnis auf dem impliziten Wissen als generativem Kern von Organisationskultur, so dass ein Anknüpfen mit der dokumentarischen Methode an diese Theorie möglich schien.

ein sehr umfassendes Konzept, das durchaus an Menschings *Petiturum* anknüpfen kann, Organisationskultur sei eine Metapher für bzw. geradezu identisch mit der Organisation selbst, da eine Organisation wie eine Kultur funktioniere (vgl. Mensching 2008, S. 49).

Wenn wir die Relationen betrachten, die Schein zwischen den von ihm postulierten Kulturebenen annimmt und wenn es richtig ist, dass seine Ebene der grundlegenden geteilten Annahmen dem konjunktiven Erfahrungswissen entspricht, können sich zwischen der konjunktiven und den beiden kommunikativen Ebenen von Organisationskultur Widersprüche ergeben. Schein diskutiert diese Art von Widersprüchen beispielsweise in Bezug auf interkulturelle Konflikte innerhalb der Organisation, aber auch mit dem Verweis darauf, dass kommunikativ aufgestellte explizite Regeln durch Subkulturen verschieden interpretiert und gelebt werden können. Widersprüche zwischen den genannten drei Schein'schen Ebenen einer Kultur sind aber auch dahingehend möglich, dass Teamwork beispielsweise als Wert im Leitbild eines Unternehmens verankert ist, das Belohnungssystem aber zugleich nur Prämien bzw. Boni für Einzelpersonen vorsieht. Hier läge also ein Widerspruch zwischen zwei kommunikativen Kulturebenen vor, d. h. zwischen der Ebene der gewählten Werte und Normen (hier: Leitbild) und der Ebene der sichtbaren Artefakte (hier: Belohnungssystem). Ähnlich wie der zuerst genannte Widerspruch zwischen der kommunikativen und der konjunktiven Ebene markiert dieser Widerspruch einen – ggf. produktiven – Bruch in der Organisationskultur. Solche Brüche oder Widersprüche zu analysieren, um die Organisationskultur eines Unternehmens zu erfassen und ggf. weiterzuentwickeln, spielt für Scheins Systematik eine wichtige Rolle. Im angesprochenen Beispiel handelt es sich um einen Widerspruch der nur die kommunikative Seite der praxeologischen Leitdifferenz kommunikativ / konjunktiv betrifft und in wissenssoziologisch orientierter Interpretationsarbeit eher weniger in den Blick geraten würde, da es dieser v. a. darauf ankommt, das Implizite explizit zu machen. Wenn dieser ausschließlich auf kommunikativer Ebene anzuesiedelnde Widerspruch als Problem der Organisationskultur gefasst wird – und dazu besteht durchaus Anlass –, kann allerdings abgeschätzt werden, dass das von Bohnsack mit Bezug auf Vodg (Bohnsack 2017) entworfene Verständnis von Organisationskultur als einem den übergreifenden institutionellen Rahmen nur suggerierenden Phänomen trotz seiner Passung als kommunikativem theoretischem Konzept zur Analyse dieses kommunikativen Kulturproblems nur wenig beizutragen vermag.

Genau hier unterscheidet sich das Organisationskultur-Verständnis des vorliegenden Beitrags denn auch von Bohnsacks Eingrenzung auf „die kodifizierte Regelstruktur und die leitbildbezogene Selbstpräsentation im Sinne der ‚corporate identity‘ (Bohnsack 2017, S. 246)“. Als Hintergrund für die hier präsentierte Forschung wird vielmehr mit Schein davon ausgegangen, dass Organisationskultur sowohl die kommunikative, als auch die konjunktive Seite

eine Organisation strukturiert, wobei der konjunktiven Seite insofern ein Primat zukommt, als in ihr die grundlegenden Kulturbausteine entstehen und erneuert werden, die entweder generativ auf die kommunikative Seite übergreifen oder mit dieser in einem widersprüchlichen Spannungsverhältnis stehen. Schein hat hier die Metapher vom Seerosenteich geprägt, die wesentlich zum Verständnis des Verhältnisses der postulierten Kulturebenen zueinander beiträgt: die sichtbaren Artefakte einer Organisationskultur versteht Schein als Seerosen, die einem an der Oberfläche des Teichs begegnen, in Wahrheit aber tief in der konjunktiven Handlungspraxis bzw. den zugrundeliegenden impliziten Annahmen wurzeln. Die gewählten Werte und Normen stellen für Schein in diesem Bild die Kommentare bzw. Erläuterungen des Bauern dar, der den Teich angelegt hat. Er schreibt: „Der Bauer, der den Teich geschaffen hat (die Führung), legt dar, was er bezüglich Blättern und Blüten erwartet, erhofft und bietet öffentlich anerkannte Überzeugungen und Werte, um das Ergebnis zu rechtfertigen (Schein 2018, S. 21).“ Um eine Kultur am Leben zu erhalten oder zu verändern respektive zu verbessern, spielen diese legitimatorischen Kommentare der Führung für Schein allerdings eine untergeordnete Rolle. Selbst dort, wo es sich dabei nicht um eine in dem Sinne kodifizierte Regelstruktur, sondern beispielsweise nur um eine Ansprache der obersten Leitung auf einer Betriebsversammlung handelt, sind die expliziten Orientierungsangebote und Aufträge der Führung an die Belegschaft nach Schein als Artefakte zu verstehen, die mit den handlungspraktischen grundlegenden Annahmen konsistent sein können, aber nicht müssen. Unabhängig davon postuliert Schein im Rahmen seiner organischen Metapher, für die Weiterentwicklung einer Organisationskultur sei es am wichtigsten, das zunächst nicht sichtbare Wurzelwerk zu düngen, und den Seerosen u. a. durch Beeinflussung der Wasserqualität eine Umgebung zu schaffen, die das Überleben sichert oder sogar den Ertrag steigert. Im Bild vom Seerosenteich ist das Verhältnis der Kultur-Ebenen zueinander insofern mit eindeutigen Primat beim impliziten Wissen bzw. der tatsächlichen Handlungspraxis bestimmt.

Nun kann eingewandt werden, dass sowohl implizite Annahmen, als auch Handlungspraxis je nach Subkultur bzw. Milieu sehr heterogen sein können und dass sich das konjunktive Wissen nach unterschiedlichen konjunktiven Erfahrungsräumen innerhalb einer Organisation auffächert. Dem ist nicht zu widersprechen. Es sei an dieser Stelle aber auf den besonderen Charakter von Unternehmen im Gegensatz zu öffentlichen Verwaltungen, Schulen, Krankenhäusern oder anderen people processing organisations verwiesen, die – wie Vogd und Amling (2017) einräumen – „mit Hilfe der dokumentarischen Methode bisher vorwiegend untersucht“ (a.a.O., S. 32) wurden: Der Geist von Unternehmensgründern besteht in der Regel darin, etwas anders als bisher und damit besser machen zu wollen, und zwar zumindest zu Beginn unter prekären Bedingungen, die den Erfolg am Markt fraglich und die Unternehmung zu einem Wagnis machen. Dies gilt auch für die Gründergeneration der heute

machtvollen IT-Wirtschaft, d. h. für Unternehmen wie Apple, Microsoft, Facebook, Google, Hewlett-Packard, Intel oder Amazon. Auch deren Gründer mussten andere Menschen von ihren Ideen überzeugen, mussten Mitarbeiter\*innen gewinnen und mit ihnen nach ihren Vorstellungen neue Handlungspraxen entwickeln, die zum Erfolg führten. Ganz besonders in der ersten Lebensphase eines Unternehmens bedeutet dies, dass eine allmählich wachsende Gruppe von Menschen die Vision und die Werte eines oder mehrerer Gründer annimmt, im Sinne der Untersetzung mit konkreten Handlungspraxen weiterentwickelt und dadurch eine Kultur bildet. Wenn das Unternehmen überlebt, haben Leadership bzw. Führung des oder der Gründer gemeinsam mit ihren Beschäftigten eine stabile ökonomische Basis geschaffen, wobei sich bereits ein Erfahrungswissen herausgebildet hat, das die erfolgreichen Handlungspraxen der Gründungsphase als bewährte Strategien wie selbstverständlich beibehält. Nach Schein hat sich dann schon ein „Muster geteilter Grundannahmen“ herausgebildet, die bei der gemeinsamen Lösung von Problemen externer Adaption und interner Integration erlernt wurden. Wenn dieses Muster bisher gut funktioniert hat, wird es als die korrekte Art der Wahrnehmung, des Denkens und Fühlens in Bezug auf die genannten existenziellen Probleme auch an neue Kolleg\*innen in deren Akkulturationsprozess vermittelt“ (vgl. Schein 2010 [1992], S. 18).

Zwar kann sicher nicht behauptet werden, dass die so ins Leben gerufene neue Organisationskultur auch nach Jahrzehnten möglichen Wachstums völlig unverändert oder durchweg einheitlich bleibt. Notwendigerweise werden sich in einem dann ggf. multinationalen Konzern Nationalstaat und/oder Berufsgruppen spezifische Subkulturen und Organisationsmilieus ausbilden. Doch es kann m. E. auch nicht davon ausgegangen werden, dass sich die Kultur, die in der Gründungsphase entwickelt wurde und zum Überleben des Unternehmens geführt hat, in kurzer Zeit abschleift. Es sollte deshalb auch theoretisch die Möglichkeit offengehalten werden, dass unhinterfragte, selbstverständlich gewordene, weil erfolgreiche Handlungspraxen aus der Gründungsphase eines Unternehmens Teil des kollektiven Gedächtnisses der Organisation werden, kulturell fortwirken und einen übergreifenden konjunktiven Erfahrungsraum bilden. Selbstverständlich muss dieser übergreifende konjunktive Erfahrungsraum auch empirisch rekonstruierbar sein. Und möglicherweise ist dies nicht in jeder Organisation möglich. Doch ihn von vornherein theoretisch auszuschließen bzw. auf die Ausnahme Familienunternehmen (vgl. Bohnsack 2017, S. 246) zu beschränken, wo die „Familie als ein konjunktiver Erfahrungsraum resp. Milieu par excellence“ das Unternehmen stabilisiert und umgekehrt, erscheint inkonsistent. Schließlich hat Karl Mannheim beispielsweise auch für Generationen einen konjunktiven Erfahrungsraum oder in seinen Worten: einen „gemeinsamen historisch-sozialen Lebensraum“ (Mannheim 1964, S. 536) in Bezug auf zeitgeschichtliche Schlüsselereignisse angenommen, obwohl jede Generation sich aus sehr diversen Milieus zusammensetzt. In gewissem Sinne

analog dazu sei hier zumindest die Möglichkeit eines übergreifenden konjunkativen Erfahrungsraums für Angehörige von Unternehmen in Bezug auf das handlungspraktische „Überlebenswissen“ postuliert, das aus der Gründungsphase stammt oder anlässlich kritischer Ereignisse in der Firmengesichte von der Führung angestoßen wird und sich allmählich habitualisiert.<sup>4</sup>

Für das vorliegende Projekt wurde von einer prominenten kulturbildenden Rolle von Gründerpersönlichkeiten bzw. von deren Interaktion mit den Beschäftigten in der Gründungsphase des Unternehmens ausgegangen. Im weiteren Verlauf spielen Führungskräfte bei Stabilisierung, Perpetuierung und Einbettung des gebildeten impliziten Erfahrungswissens bzw. der grundlegenden Annahmen, die sich bewährt haben, eine zentrale Rolle. Dies hat mit dem formalen Status von Führungskräften zu tun. Sind sie qua Status doch Personen, von denen Mitarbeiter\*innen Orientierung erwarten. Diese Orientierung geben Führungskräfte ihren Mitarbeiter\*innen in jedem Fall, ob sie sich dessen bewusst sind oder nicht. Schein nennt hier sechs primäre Mechanismen, durch die von Führungskräften Orientierung ausgeht. Dazu zählt er, was Führungskräfte systematisch beachten, d. h. wonach sie regelmäßig fragen (1), wie sie belohnen (2), wie sie Ressourcen zuteilen (3), wie sie coachen und ihre Vorbildrolle wahrnehmen (4), wie sie auf kritische Vorfälle und in Organisationskrisen reagieren (5) und wie sie auswählen, einstellen, befördern oder entlassen (6). Folgt man Schein, bringen Organisationskulturen bestimmte Führungspersönlichkeiten hervor und werden zugleich von Führungskräften geschaffen und erneuert. Mitarbeiter\*innen wirken zwar auch an dieser Schaffung und Erneuerung mit. Ihr Einfluss bleibt im Vergleich mit der kulturprägenden Rolle von Führungskräften aber weniger stark, so lange sich Führungskräfte konsistent und widerspruchsfrei verhalten, also beispielsweise keine zweite wichtige Initiative starten, wenn sie vierzehn Tage zuvor schon eine erste gestartet und dafür volle Unterstützung unter Einsatz aller Kräfte von den Mitarbeiter\*innen gefordert haben. Inkonsistente und wechselnde Aufmerksamkeit, so Schein, bewirke, dass Angestellte immer weniger darauf achten, was Führungskräfte wollen, sich mehr auf ihr eigenes Urteilsvermögen verlassen und Subkulturen ausbilden (vgl. Schein 2018, S. 150). Sicher sind dies nicht die einzigen möglichen Ursachen für die Bildung von Subkulturen in Organisationen. „Organisationsmilieus“ entwickeln sich vielmehr überall dort, wo die konjunkativen Wissensbestände der Herkunftsmilieus der Beschäftigten nicht greifen und formale Regeln durch informelle konkretisiert werden müssen, um sie ausführbar

---

4 Möglicherweise können sich übergreifende konjunkative Erfahrungsräume in people processing organisations weniger gut ausbilden oder sie werden stärker als in kommerziellen Organisationen von Organisationsmilieus oder anderen Formen „milieubedingten Unterlebens (Nohl 2014, S. 195)“ verdeckt. Dies könnte damit zusammenhängen, dass es in der öffentlichen Verwaltung keine in dem Sinne unternehmerischen Gründerpersönlichkeiten gibt und sich beispielsweise staatliche Krankenhäuser untereinander stärker ähneln dürften, als konkurrierende Unternehmen untereinander.

zu machen. Organisationsmilieus bilden sich also entlang zunächst probeweise angewandter und schließlich bewährter informeller Regeln (vgl. Nohl 2014, S. 187). Diese informellen Regeln können an anderen Organisationsstandorten unbekannt sein. Dort dürften sich andere Organisationsmilieus und damit auch andere Subkulturen herausbilden.

Jenseits dieser Prozesse hat Führung, sofern sie konsistent ist, viel mit Entscheidungen und damit mit dem Etablieren sowohl formaler, als auch informeller Regeln zu tun, „die Gruppenmitglieder mit Strukturen und Sinnhaftigkeit versorgen, Strukturen und Bedeutungen aber auch einschränken und stabilisieren. Diese dynamischen Prozesse der Kulturbildung und des Managements von Kultur bilden den Kern von Führung, so dass sichtbar wird, Führung und Kultur sind zwei Seiten einer Medaille“ (Schein 2010 [1992], S. 1). Selbst wenn man die Möglichkeit des Managements von Kultur aus grundsätzlichen theoretischen Erwägungen heraus in Abrede stellt oder „der Beherrschung und Steuerbarkeit von Organisationskulturen durch die Führungsverantwortlichen in Organisationen“ (Mensing 2008, S. 48) kritisch gegenübersteht, muss man doch davon ausgehen, dass Entscheidungskommunikation innerhalb von Organisationen überwiegend Führungsangelegenheit ist und dass Führungskräfte durch ihre Entscheidungen zum einen eine Reaktion auf der Ebene der informellen Annahmen einer Organisationskultur provozieren und sie zum anderen auch selbst impliziten Annahmen folgen, die sich ihren Mitarbeiter\*innen ebenso implizit mitteilen. Im Vergleich zu diesen innerbetrieblichen Akkulturationsprozessen, die von der Führung nicht beherrscht, aber immer wieder angestoßen werden, betrachtet Schein „Design, Struktur, Architektur, Rituale, Geschichten und förmliche Statements“ in ihrer durchweg bewussten Gestaltung als sekundär für Erhalt und Weiterentwicklung der Organisationskultur, weil „sie nur funktionieren, wenn sie zu den bereits erörterten primären Mechanismen passen“ (Schein 2018, S. 160).

Auf dem Hintergrund dieser theoretischen Vorannahmen ermöglichten die von uns geführten Interviews mit einer Gruppe aus Führungskräften, Sicherheits- und Gesundheits-Expert\*innen sowie – soweit vorhanden – mit Betriebsrät\*innen zweierlei: zum einen die Entscheidungskommunikation (hier bezüglich Prävention) aus erster Hand zu erfassen und zum anderen die Rekonstruktion des auf Prävention bezogenen konjunktiven Handlungswissens relevanter betrieblicher Akteur\*innen als Präventionskultur.

### 3 Betriebliche Orientierungen und Präventionskultur – methodologische Grundlagen zu ihrer Erhebung

Präventionskultur wurde in Anlehnung an Schein und Elke und in Auseinandersetzung mit eigenständigen Theoriesträngen der Sicherheitskulturforschung,<sup>5</sup> die sich in Folge der Reaktorkatastrophe von Tschernobyl entwickelt haben, definiert als „die Gesamtheit gemeinsamer Werte- und Normvorstellungen in einer Organisation sowie geteilter Denk-, Problemlösungs- und Verhaltensmuster, die sich auf den Umgang mit Fragen der Sicherheit und/oder Gesundheit sowie die Bewältigung von entsprechenden Herausforderungen beziehen (Elke 2001, zitiert nach Elke 2015, S. 91).“ Analog zu Scheins Begriff von Organisationskultur wurde der Kern dieses Konzepts von Präventionskultur, in den geteilten Denk-, Problemlösungs- und Verhaltensmustern gesehen, die auch als betriebliche Handlungspraxen mit dahinter liegenden impliziten Annahmen gefasst werden können. Insgesamt wurde Präventionskultur als relevantes Element von Organisationskultur verstanden, das sich auf den thematischen Aspekt bzw. die Managementaufgabe Prävention bezieht.

Um Präventionskultur als ein so gefasstes Konstrukt und damit prominent die Art und Weise zu rekonstruieren, wie relevante Akteur\*innen bzw. Akteursgruppen in Betrieben unterschiedlicher Größe und Branche mit Fragen von Sicherheit und Gesundheitsschutz in ihrer alltäglichen Praxis umgehen bzw. welche impliziten Annahmen dieser Praxis zugrunde liegen, schien es gegenstandsangemessen, die qualitativen Erhebungen nach den Grundpositionen des problemzentrierten Interviews (PZI) nach Witzel (2000) zu gestalten. Dies galt auch insofern, als das PZI sich in seiner Methodologie als theoriegenerierend versteht und methodologisch an die Grounded Theory Methodology anknüpft. Für das vorliegende Forschungsprojekt zu betrieblichen Arbeitsschutzdiskursen und deren impliziten Orientierungsrahmen wurde das gesamte Instrumentarium des PZI verwendet, und zwar ein Vorab-Kurzfragebogen zu Eckdaten des Betriebes, ein Gesprächsleitfaden mit den Themenblöcken a) Arbeitsschutzstrukturen, b) betriebliche Präventionsprozesse, c) Sicherheits- und Gesundheits-Kommunikation und d) Motivation zu Sicherheit und Gesundheitsschutz, die digitale Tonaufnahme als Grundlage für die Erstellung von Transkripten und das „Postskriptum“. Mit dem zuletzt genannten Instrument

---

5 Der Begriff „Sicherheitskultur“ (safety culture) taucht Kim et al. (2016) zufolge in der Literatur zum ersten Mal nach der Reaktorkatastrophe von Tschernobyl 1986 auf. Diesen verwendet die Internationale Atomenergiebehörde (IAEA) in ihrem Bericht um zu beschreiben, wie das Denken und das Verhalten von Menschen innerhalb einer Organisation mit zu dem Größten Anzunehmenden Unfall (GAU) beigetragen hat. Zuletzt haben verschiedene Reviewartikel einen Überblick über die seither stark angewachsene Literatur zu Sicherheitskultur gegeben, exemplarisch: Fahlbruch und Förster (2010).

wurden Notizen zur Gesprächsatmosphäre, der Beziehung zwischen Interviewerin und Interviewten sowie besondere Umstände festgehalten. Im Rahmen der Prozessorientierung des PZI war es möglich, an geeigneten Stellen des Interviews durch immanentes Nachfragen narrative oder beschreibende Gesprächspassagen herauszufordern bzw. zu verlängern. Der Gesprächsleitfaden wurde insgesamt flexibel gehandhabt.

Diese Form des Interviews, die den Interviewenden eine aktivere Rolle einräumt (vgl. Witzel und Reiter 2012), erschien insbesondere bei hochrangigen Unternehmensvertretern, aber auch bei Inhaber\*innen von Kleinstunternehmen angemessen, da der Verzicht auf jegliche thematische Vorstrukturierung, wie dies für narrative Interviews kennzeichnend ist, nur die Gefahr mit sich gebracht hätte, „den Experten als inkompetenten und nicht so ernstzunehmenden Gesprächspartner darzustellen“ (Vogd 2009, S. 45). Ähnlich wie Werner Vogd es für das von Meuser und Nagel „auf der Basis eines wissenssoziologischen Verständnisses (a.a.O., S 45)“ konzipierte Expert\*inneninterview postuliert, wird hier auch für das PZI geltend gemacht, dass nicht nur Expert\*innenwissen auf der Ebene des diskursiven Bewusstseins erfasst werden konnte. Vielmehr haben sich erwartungsgemäß auch implizite Annahmen vermittelt. In der Regel, so Vogd, „geben die Experten Einblick in ihre impliziten funktionsspezifischen Relevanzen und Maximen; und zwar dann, wenn sie Abläufe rekapitulieren, erläutern, extemporieren usw.“ (a.a.O., S. 45).

Welche betrieblichen Akteur\*innen in dieser Form befragt werden sollten, hat das BAuA-Forschungsteam v.a. mit Blick auf das Arbeitssicherheitsgesetz (ASiG) festgelegt. Dies sieht für den Arbeitgeber oder seine Vertretung, für den Betriebsarzt bzw. die Betriebsärztin, die Fachkraft für Arbeitssicherheit und – soweit eine Arbeitnehmervertretung vorhanden ist – für zwei Betriebsratsmitglieder eine Mitgliedschaft im vierteljährlich tagenden Arbeitsschutzausschuss (ASA) vor.<sup>6</sup> Von diesem Personenkreis wurde angenommen, dass von ihm *qua Verantwortung* (Führung) oder *qua Zuständigkeit* für den Themenbereich Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit (Sicherheit- und Gesundheits-Expert\*innen, Betriebsrat) wesentliche Impulse auch für die je spezifische Präventionskultur des Unternehmens ausgehen würden.

Ein Gruppeninterview mit dem Arbeitszusammenhang des ASA versprach nicht nur verschiedene Perspektiven auf die alltäglichen Handlungsroutinen im Bereich Verhaltens- und Verhältnisprävention. Von der unterschiedlichen Zusammensetzung von Professionen, der stärkeren Orientierung am Individuum bei Ärzten und der Technikaffinität bei Ingenieuren, der Beschäftigten-Perspektive des Betriebsrates und der unternehmerischen Gesamtverantwortung der Geschäftsführung erwartete mein Forschungsteam vielmehr auch, dass sich während des Gruppeninterviews Diskussionen oder zumindest Bezugnahmen

---

6 Jedes Unternehmen ab einer Größe von mehr als 20 Beschäftigten muss nach §11 Arbeitssicherheitsgesetz (ASiG) einen solchen Ausschuss einrichten.

der Teilnehmenden aufeinander ergeben würden. Diese Erwartung hat sich in der Praxis durchaus erfüllt, so dass das Gruppeninterview, das naturgemäß nur in größeren Betrieben zur Anwendung kam, als Mittel betrachtet werden kann, die Erhebungssituation des Interviews zumindest punktuell der Gruppendiskussion anzunähern. Wie Peter Loos und Burkhard Schäffer ausführen, kommt bei der Gruppendiskussion eine Gruppe – meist eine Realgruppe, die auch außerhalb der Erhebungssituation existiert – zusammen, um sich über ein von der Diskussionsleitung zunächst vorgegebenes Thema zu unterhalten, „und zwar im besten Falle so, ‚als ob‘ die Leitung nicht anwesend wäre (Loos und Schäffer 2001, S. 13)“. Der fremdinitiierte Kommunikationsprozess solle sich zumindest phasenweise einem normalen Gespräch annähern, wobei zugleich auch die Vorteile und Möglichkeiten eines Gesprächs zwischen Forschenden und Erforschten genutzt werden. Der Terminus „Diskussion“, so Loos und Schäffer weiter, sei insofern etwas irreführend gewählt. Diskutiert im engeren Sinne werde ja zumeist mittels des Austausches von Argumenten. Dies sei jedoch auch bei natürlichen Gesprächen nicht durchgängig der Fall. In ihnen werde auch biografisch und handlungsbezogen erzählt, es werde sich gemeinsam erinnert, Beschreibungen würden wechselseitig ergänzt u.v.m. – All diese Elemente eines natürlichen Gruppengesprächs, an dessen Modell sich das Gruppendiskussionsverfahren ausrichtet, kamen auch in den von mir geführten Gruppeninterviews vor. Sie dominierten zwar nicht, da meine Rolle als Gesprächsleitung nicht so stark zurückgenommen war, wie das Gruppendiskussionsverfahren es verlangt. Und sicherlich kann ein multiprofessioneller Arbeitszusammenhang wie der ASA nicht mit einer Clique von Jugendlichen oder einer anderen Gruppe mit „strukturidentischen sozialisationsgeschichtlichen Hintergründen“ (Loos und Schäffer 2001, S. 13) verglichen werden. Nichtsdestotrotz würde ich ein Gruppeninterview, das wie im vorliegenden Projekt als offenes Leitfadeninterview mit Expert\*innen geführt wird, als eine „In-between-Erhebungsmethode“ zwischen Gruppendiskussion und Einzelinterview einordnen.

Dies gilt insbesondere dann, wenn ein Gruppeninterview wie im vorliegenden Fall nicht als zeitökonomische Variante der Einzelbefragung, sondern tatsächlich mit dem Ziel geführt wird, die kollektive Stimme einer natürlichen, d. h. auch außerhalb der Erhebungssituation existierenden Expert\*innen-gruppe, eines Gremiums einzufangen, um Einsicht in verschiedene auf ein Management-Ziel hin gebündelte Handlungspraxen zu gewinnen. Im Projektverlauf hat sich übrigens gezeigt, dass ca. ein Drittel der befragten, größeren Unternehmen das Forschungsinterview von sich aus im Rahmen einer regulären ASA-Sitzung anberaumt hat. Meines Erachtens verweist die Absicht, die Forscherin mit dem für Prävention zuständigen Arbeitszusammenhang zu konfrontieren, auf den Wunsch des jeweiligen Betriebes, der Forschung einen authentischen Einblick in seine auch sonst üblichen Handlungs- und Entscheidungsroutinen zu gewähren, und zwar unter Einschluss der dann – zumindest

punktuell - auch sichtbar werdenden Interaktions- und Aushandlungsprozesse. Ähnlich wie Anja Mensching dies für Gruppendiskussionen mit einer zu Forschungszwecken zusammengesetzten heterogenen Teilnehmergruppe ausführt, werden die Teilnehmenden der geführten Gruppeninterviews als Repräsentanten organisationaler Milieus betrachtet. „Somit werden nicht die in Organisationen üblicherweise existierenden spezifischen Milieus einzelner Teams, Abteilungen, Dienststellen etc. als Bezugspunkt der Analyse entworfen, sondern der Fokus setzt auf der Ebene der Organisationsmitgliedschaft an, um das jenseits der spezifischen Milieus (...) liegende Gemeinsame (und damit im engeren Sinne organisationstypische) herauszuarbeiten“ (Mensching 2017, S. 66). Mit der oben geschilderten, hier jenseits der Erhebungssituation allerdings auch als Realgruppe vorkommenden heterogenen Zusammensetzung von Teilnehmenden hat auch das vorliegende Projekt genau diesen organisationstypischen Bezugspunkt der Analyse angestrebt.

In kleineren Betrieben musste allerdings davon abgewichen werden. Hier ließen sich „nur“ Einzelinterviews mit dem Inhaber bzw. der Inhaberin, d. h. allein mit den für Sicherheit und Gesundheit *Verantwortlichen* realisieren. Zwar werden auch kleinere Betriebe in der Regel von Fachkräften für Arbeitssicherheit und Betriebsärzten betreut, die den Auftrag haben, den Unternehmer zu beraten. Bei diesem Personenkreis handelt es sich aber fast ausnahmslos um extern Beratende, die nur bei Vergütung zusätzlicher „Einsatzstunden“ für die Teilnahme am Interview hätten gewonnen werden können. Der Betriebsrat hingegen nahm an den Interviews in Unternehmen kleiner 50 Beschäftigte nicht teil, weil es keinen einzigen Fall im Sample gab, in dem in dieser Betriebsgröße ein Betriebsrat vorhanden gewesen wäre.

Insgesamt wurden 50 Interviews vor Ort auf dem jeweiligen Betriebsgelände geführt, davon 28 Gruppen- und 22 Einzelinterviews. Das Sampling von Betrieben orientierte sich dabei an der Grounded Theory Methodology (GTM), d. h. die Fallauswahl wurde nach dem Prinzip des antizipierten maximalen Kontrasts bzw. des axialen Samplings (Strauss und Corbin 1996, S. 157) getroffen. Maximale Kontraste wurden insbesondere entlang der Achsen „branchenbedingte Offensichtlichkeit von Gefährdungen“ und „branchenübliche Compliance-Anforderungen in Verbraucher-, Umwelt- und Arbeitsschutz“ vermutet, so dass entlang dieser Achsen ein heuristisches Sampling-Schema entworfen wurde. Dabei wurden die gedachten „Pole“ der Achsen ins Verhältnis gesetzt und dem dadurch entstehenden Kriterienraster vier Branchengruppen zugeordnet, die auf der Basis von Sekundär-Auswertungen der repräsentativen GDA-Betriebsbefragungen 2011 und 2015<sup>7</sup> ermittelt werden konnten. Für die im Rahmen der GTM zu entwickelnden Kategorien bezüglich der

---

7 Die Betriebsbefragung der Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie (GDA) ist eine ca. alle fünf Jahre wiederholte repräsentative Untersuchung zu Compliance-Fragen im Arbeitsschutz (s. [www.gda-portal.de](http://www.gda-portal.de))

Handlungspraxen im Bereich Sicherheit und Gesundheitsschutz wurde angenommen, dass diese Kategorien, obwohl noch unbekannt, mit Art und Intensität der auftretenden Gefährdungen und damit sowohl mit Branchenzugehörigkeit, als auch mit Betriebsgröße variieren würden (siehe Tabelle 1).

	Offensichtlichkeit von Gefährdungen	
Compliance-Anforderungen (Verbraucher*innen-, Umwelt-, Arbeitsschutz)	geringer	höher
höher	Quadrant I Lebensmittelproduktion, Gesundheitswesen (inkl. Apotheken)	Quadrant II Bau, Energie und Abfallwirtschaft, Chemie-, Papier- u. Automobilindustrie, Land- und Forstwirtschaft
Anzahl Interviews	$6 < 50 + 7 > 50 = \Sigma=13$	$9 < 50 + 11 > 50 = \Sigma=20$
geringer	Quadrant IV IT-, Finanz- und Immobilien-Dienstleistungen, Einzelhandel (exkl. Apotheken) und Gastgewerbe	Quadrant III Logistik, Transport und Verkehr
Anzahl Interviews	$5 < 50 + 7 > 50 = \Sigma=12$	$2 < 50 + 3 > 50 = \Sigma= 5$
Gesamtzahl Interviews = 50		

Tabelle 1: Sampling-Schema und Anzahl der geführten Interviews

Die gebildeten vier Branchenquadranten wurden deshalb jeweils noch in zwei „Halb-Quadranten“ für Betriebe  $\geq$ / $<$  50 Beschäftigte aufgeteilt. Die Grenze von 50 Beschäftigten wurde gewählt, weil die o. g. Sekundärauswertungen auch gezeigt hatten, dass alle Parameter einer gesetzkonformen Umsetzung von Kernanforderungen des betrieblichen Arbeitsschutzes ab einer Betriebsgröße von 50 Beschäftigten beträchtlich zunehmen und sich deutlich vom

Umsetzungsstand kleinerer Betriebe in diesem Feld absetzen. Eine weitere Anforderung an das allmählich entstehende Sample war, dass bestimmte Betriebsarten möglichst nicht singular vertreten sein sollten, d. h. es sollte keine einzelne Apotheke, kein einzelner Tischlereibetrieb, kein einzelnes Chemieunternehmen vorkommen. Immer sollte mindestens ein weiterer Betrieb gesucht werden, der in Betriebsgröße und Branche dem bereits vorhandenen entsprach, da so nicht nur die Suche nach Ähnlichkeiten maximal verschiedener Fälle, sondern auch die Suche nach Unterschieden zwischen ähnlichen Fällen ermöglicht wurde.

Ursprünglich war geplant, Interviews in bis zu 60 Betrieben zu führen. Da im Rahmen der GTM aber bereits bei 50 Interviews eine theoretische Sättigung<sup>8</sup> der zentralen Handlungskategorien erreicht war, wurde das Sampling bei dieser Anzahl von Fällen beendet. Ein Gutteil der Codier-Arbeit mit dem Handwerkszeug der GTM war zu diesem Zeitpunkt (Februar 2016) bereits abgeschlossen. Die Auswertung hatte mit der extern beauftragten Transkription begonnen und setzte sich, unterstützt durch das Softwareprogramm MAXQDA, im ersten Schritt mit einer Textsortentrennung fort, die es ermöglichte, Sequenzen mit diskursiven (Argumentation, Bewertung) oder – vermutlich auch – impliziten Wissensbeständen (Erzählung, Beschreibung, schneller Sprecherwechsel) rasch aufzufinden. Für die Sequenzen mit diskursiven Inhalten wurden formulierende, für die Sequenzen, in denen implizite Wissensbestände vermutet wurden, sogenannte reflektierende Codes vergeben. Zu beiden wurden Memos angefertigt, in denen zum einen definiert wurde, wann der jeweilige Code vergeben werden sollte und wie er sich von angrenzenden Codes unterschied. Zum anderen enthielten die Memos bereits mögliche Theoriefragmente, die sich v. a. aus Vergleichen zu anderen Fällen ergaben. Dadurch konnten die zunächst überwiegend als thematische oder ‚in vivo‘ vergebenen Codes allmählich zu Kategorien zusammengefasst und diese durch die Auswertung neuer Fälle und permanente, sowohl innerhalb der Betriebsgrößen- und Branchenklasse, als auch Betriebsgrößen und Branchen übergreifend vorgenommene Fallvergleiche angereichert werden. Zum Zeitpunkt der theoretischen Sättigung konnte die nach GTM geleistete Codier-Arbeit bereits in einem ‚Memo zum roten Faden der Geschichte‘ (vgl. Strauss u. Corbin 1996, S. 96-99), d. h. zu der folgenden ‚Master-Erzählung rund um die zentrale Handlungskategorie‘ verdichtet werden:

---

8 Von theoretischer Sättigung sprechen Strauss und Corbin als einem Zeitpunkt im Forschungsprozess, an dem weitere Interviews keine zusätzliche Anreicherung der bereits entwickelten Kategorien mehr ergeben (vgl. Strauss und Corbin 1996, S. 159).

## **Memo: Beschäftigte sicher und gesund durch den Arbeitsprozess führen**

Der rote Faden der Geschichte handelt davon, wie die Verantwortlichen und Zuständigen in Betrieben versuchen, ihre Beschäftigten sicher und gesund durch den Arbeitsprozess zu führen. Das heißt zunächst, wie sie Gefährdungen für Sicherheit und Gesundheit ihrer Beschäftigten erkennen und ihnen begegnen. Dabei wird vorausgesetzt, dass alle betrieblich für den Arbeitsschutz Verantwortlichen und Zuständigen den Arbeitsprozess als ein Stück weit mit Sicherheits- und Gesundheitsrisiken verbunden wahrnehmen. Sobald ein Betrieb in Bezug auf bestimmte Gefährdungen aktiv geworden ist oder aktiv werden will, stellt sich die Frage, mit welcher Strategie er diesen Gefährdungen begegnet. Die Variation unter den möglichen Strategien ergibt sich durch die Herangehensweise bzw. die Mittel, denen in der üblichen betrieblichen Wahrnehmungsweise kollektiv die größtmögliche Wirkung bzw. ein angemessener Umgang mit Gefährdungen zugetraut wird. Im Textmaterial zur Sprache kommen hier a) ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess, der die eigenen Routinen ständig hinterfragt, b) die Aufteilung von möglichen Schadensfällen in vermeidbare und unvermeidliche und c) das vollständige Setzen auf die Eignung der Beschäftigten, die aufgrund ihrer Ausbildung (Handwerker) oder ihrer Kreativität (Start-ups) für fähig und in der Lage gehalten werden, jederzeit selbst für ein angemessenes Maß an Sicherheit und Gesundheitsschutz zu sorgen.

Diese GTM-Master-Erzählung enthält schon eine Reihe von Reflexionen, die sich auf die Alltagstheorien der Gesprächspartner\*innen, ihre Interpretationen und mentalen Zugänge beziehen. Grundlegend dafür waren die identifizierten Handlungskategorien wie ‚Risiken ermitteln‘, ‚Wirksamkeit prüfen‘, ‚Beschäftigte ermahnen‘, ‚über die Meister gehen‘, ‚Führungskräfte in die Verantwortung nehmen‘, ‚Begehungen durchführen‘ usw., die zu der genannten zentralen Handlungskategorie zusammengefasst wurden.

Obwohl die Ergebnisse der GTM-Auswertung bereits weit gediehen waren, stellten sie für die folgenden Interpretationen mit der dokumentarischen Methode nur eine Art Vorauswertung dar. Nun kam es darauf an, auf dem Weg hin zur Entwicklung einer Typologie möglichst „*prototypische Eckfälle*“ mit Textsequenzen zu identifizieren, die sich besonders für Interpretationen mit dokumentarischer Methode eigneten. Die GTM-Master-Erzählung diente als ein erster Kompass, mit dem sich anhand der Vor-Codierungen nach Textsorten etc. 15 prototypische Eckfälle identifizieren ließen, die das abgesteckte Spektrum abzubilden versprachen.

## 4 Exemplarischer Fallvergleich und sinngenetische Typenbildung

In der Folge konnten wir durch unsere Interpretationen drei sinngenetische Typiken bilden, die sich auf die Sinndimensionen „Gefährdungsräumung“, Interaktionsfokus und Arbeitsschutzverständnis beziehen ließen. Es ergaben sich insgesamt fünf Ausprägungskombinationen dieser drei Dimensionen und somit fünf betriebliche Präventionskulturtypen. Diese werden aus Platzgründen im Einzelnen nicht vorgestellt. Stattdessen werden im folgenden zwei Transkriptauszüge aus Gruppeninterviews und eine exemplarische komparative Analyse innerhalb der Basistypik „Gefährdungsräumung“ präsentiert, aus der zwei der drei Ausprägungen der Typik deutlich werden. Es werden jeweils Sequenzen wiedergegeben, die sich im Anschluss an die leitfadengestützte Frage nach den Erwartungen der Teilnehmenden an die Beschäftigten ergaben. Die beiden anderen Typiken Interaktionsfokus und Arbeitsschutzverständnis werden im Anschluss unter Verzicht auf empirische Beispiele beschrieben. Ihre Ausprägungen sind in die tabellarische Übersicht (Tabelle 2) zur gebildeten Präventionskulturtypologie integriert.

### 4.1 *Dynamische Gefährdungsräumung bei einem „Immobiliendienstleister“*

Der folgende Transkriptauszug (Zeile 179-212) ist dem Gruppeninterview in einem großen Unternehmen der Immobilienwirtschaft (Hausverwaltung und Maklerdienste sowie Baufinanzierung für Wohn- und Gewerbe-Immobilien) mit über 500 Beschäftigten entnommen. An der Gruppendiskussion nahmen der Geschäftsführer (Bm2-AL), die Fachkraft für Arbeitssicherheit (Bm1-Sifa) sowie ein Mitglied des Betriebsrats (BM3-BR) teil:

Bm2-GF: Na, idealerweise würde ich sagen, natürlich ein proaktives Vorherrschen, ein sich mit Gefährdung Auseinandersetzen des oder ein Auseinandersetzen mit eben der potentiellen Gefährdung, das sicherlich dann am Ende die Idealvorstellung, wir erleben natürlich auch/ Oder aufgrund unseres geringeren Gefährdungsrisikos haben wir beispielsweise als Vorgabe, dass wir mit null Unfällen im Jahr durchkommen möchten, das ist unser Ziel. Ich hoffe ja, wir/ Also wir erreichen das sogar auch teilweise in Teilbetrieben, das ist immer wieder schön auch zu sehen, dass es funktioniert, natürlich gibt es auch Umstände, die sich nicht ganz verhindern lassen und ich glaube, da muss man auch nochmal unterscheiden, was ist eigentlich der Hintergrund für so einen Unfall, der wird auch sehr akribisch von Herrn \*A dann

immer wieder beleuchtet auch in der Gefährdungsanalyse, was ganz wesentlich ist. Um einfach Dinge abzustellen, also zu was führt am Ende des Tages auch zu Unfällen, die im ersten Moment vielleicht als, na gut, das war jetzt eher Pech vielleicht abgetan werden könnten, aber am die gibt es ja trotzdem eben/ trotzdem auch Hintergründe. #00:10:00-5#

I: Ja. #00:10:01-3#

Bm1-Sifa: Ich glaube, von/ Weil wir gerade bei/ Mitarbeitermotivation sind, glaube ich, auch dieses Thema aktive Teilnahme quasi und Interesse an den Themen, ist auch sehr wichtig, wo wir nachher bei dem Motivationsthema auch sehen, dass halt Mitarbeiter, vor allem aus den Themen, die ich mit denen mache, Ergonomie, dass die halt auch den Mehrwert daraus sehen letzten Endes, das ist halt für mich auch ganz wichtig, dass sie halt merken: "Okay, es geht hierbei um mich. Also dass MEINE Gesundheit, meine Sicherheit am Arbeitsplatz", und Ergonomie ist ja immer das schönste Beispiel, was ich halt den Leuten versuche zu vermitteln, auch wenn sie heute noch keine Schmerzen haben, wenn sie zehn Jahre lang in der falschen Position arbeiten letzten Endes, dann wird sich der Rücken irgendwann rächen und das ist halt dann/ Da brauchen wir schon das Thema aktive Teilnahme, dass sie das dann nachher auch dann verstehen irgendwo. #00:10:41-3#

Bm3-BR: Also ich merke es ja schon bei uns, wir sind ein recht junges Team, was nicht heißt, wir sind alle junge Leute, sondern wir sind alle recht neu bei \*C. und wir wurden von Anfang an mit diesen ASA-Geschichten und mit dem Arbeitsschutz konfrontiert und ich merke es bei den Kollegen, die sind jetzt schon viel eher drin, also was das Thema Ergonomie angeht, kamen viele an und kannten diese Funktion vom Stuhl nicht und jetzt sind sie das alle am nutzen. Oder wir haben jetzt auch so einen Fluchthelfer bei uns, der hat dann von Anfang an drauf geachtet, dass keine Kisten mehr im Gang stehen. Also der ist dann da ganz aktiv hier unterwegs, das liegt wahrscheinlich daran, dass wir von Anfang an schon fast darauf geimpft wurden, als wir hier angefangen haben. #00:11:12-3#

Die reflektierende Interpretation zu dieser Sequenz identifizierte die Diskursformen Beschreibung mit Hintergrundkonstruktion Bewertung (Zeile 179-181), Elaboration (Zeile 181-183), Differenzierung (183-188), Argumentation in Form der Kontrastierung (188-190), Validierung durch I. (192), Anschlussproposition durch Sifa (194-199), Elaboration (199-203), Validierung durch

BR in Form von Beispiel-Erzählungen (205-211) und Konklusion in Form einer Bewertung (211-212). Die inhaltlichen Gehalte der reflektierenden Interpretation, die an anderer Stelle veröffentlicht sind (Schmitt-Howe & Hammer 2019, S. 68-69) werden aus Platzgründen hier nicht wiedergegeben, sondern in der komparativen Analyse zu folgender Sequenz aus einem anderen Gruppeninterview aufgegriffen (s. u.).

#### 4.2 *Fragmentarische Gefährdungsrahmung bei einem „Wasserversorger“*

Der folgende Transkriptauszug (Zeile 805-852) entstammt dem Gruppeninterview in einem großen städtischen Wasserversorgungsbetrieb (Wasseraufbereitung, Lieferung, Abwasserentsorgung) mit über 2.000 Beschäftigten. An der Gruppendiskussion nahmen der Abteilungsleiter Netze (Bm1-AL), die – in diesem Fall weibliche - Fachkraft für Arbeitssicherheit (Bw-Sifa) sowie eine Betriebsrätin teil, die im Interview allerdings überwiegend schweigt. Es geht wiederum um die Frage der Interviewerin nach den Erwartungen an die Beschäftigten im Arbeitsschutz:

Bm1-AL: Also ich erwarte keine Olympia-Sieger hier. Ich erwarte ein normales Verhalten mit dem normalen Menschen/ gesunden Menschenverstand. Nicht? Es gibt Dinge, die kann man nicht verhindern, die passieren. Ja? Ich kann/ ich persönlich bin ja kein Fan von dieser Null-Unfall-Strategie von \*Esso und \*Schell und so weiter. Ich kann mir das auch ganz schwer vorstellen, dass sowas geht, aus der Erfahrung, die ich hier habe. Ich erwarte einfach, dass die Mitarbeiter dran denken und vorsichtig sind und das, was wir hier predigen ernst nehmen und mit Wachsamkeit bei ihrer Arbeit sind. Dennoch bin ich mir klar darüber, dass es auch mal was gibt, was schief gehen kann. Das ist einfach so. Ne? Manchmal sagen die, meine Güte, wie kann das passieren? Ich habe jetzt gerade wieder einen Unfall mit einer Flex gehabt zum Beispiel. Das ist ein extrem unfallträchtiges Gerät. Wo der Mitarbeiter den Stecker in die Steckdose gesteckt hat oder in sein Ding da und dann läuft die Flex an. Dann sage ich, wie kann sowas PASSIEREN<sup>9</sup>? Wie kann das passieren, dass die Flex losläuft #00:46:35-3# obwohl gar keiner an dem Gerät dran ist? Da hat also irgendjemand den Feststell-Schalter festgestellt und die Flex so weg gelegt, oder sie aus Versehen angeschaltet oder was weiß ich. (Seufzt) Das

---

9 Hier und im Folgenden greift die Transkriptionsregel: Besonders betonte Wörter oder Äußerungen werden durch VERSALIEN gekennzeichnet.

sind Unfälle, (wo man sich schwer?) schönreden kann. Oder was auch ganz schlimm ist, das war damals der Unfall mit dem (Vakuum-Sauger?), wo oben eine ROLLE war, die runtergefallen ist, jemand knapp am Kopf vorbei, oder glaube ich sogar getroffen, weiß ich nicht, war aber nicht schlimm. Und hinterher dann drei Leute sagten, „ja, das ist mir auch schon passiert.“ Und ich dann frage, sag mal, „warum hast du denn nicht mal Bescheid gesagt?“ Und nicht/ Da werde ich dann ein bisschen böse. Aber wenn einer nun (stammelnd) irgendwo AUSRUTSCHT im nassen Gras, im Dunkeln und sich einen Fuß bricht, hier, wenn ich da an den Herrn \*B. denke, in (stammelnd) (\*H.?). #00:47:20-3#

Bw-SiFa: (\*H.?), ja. #00:47:21-5#

Bm1-AL: (Seufzt) Mensch, was willst du denn da machen? #00:47:22-3#

I: Ja, passiert. #00:47:23-4#

Bm1-AL: Was willst du denn da machen? Nicht? Hat der sich gestellt auf eine Schachtabdeckung aus Edelstahl, die war rutschig, ist er ausgerutscht. Nee, Hand hat er sich gebrochen, (überhaupt, nicht?), einen komplizierten Handbruch. #00:47:32-2#

Bw-SiFa: Handgelenk, ja. #00:47:33-1#

Bm1-AL: Dreivierteljahr krank, ne? #00:47:36-8#

I: Oh. #00:47:34-8#

Bm1-AL: Und nicht vernünftig gerichtet. Schiefe Hand. Ganz schlimm, Was willst du denn da machen? (...) <sup>10</sup> Naja, was willst du denn da machen? #00:47:46-9#

Die reflektierende Interpretation zu dieser Sequenz identifizierte die Diskursformen Differenzierung durch AL (805-809), Elaboration (809-812), Exemplifizierung (812-822), Opposition mit Validierung durch Sifa (822-828), Validierung durch I. (30), Elaboration der Opposition in Form der Erzählung, wiederum mit Validierung durch Sifa und I. (832-849), Konklusion (851-852).

### 4.3 *Komparative Analyse Immobiliendienstleister und Wasserversorger*

Die genannte Erwartung („mit Null Unfällen im Jahr durchkommen“) wird im Falle des Immobiliendienstleisters zunächst als unerreichbarer Idealzustand gerahmt. Es folgt der Verweis auf Grenzen und Restriktionen für die Umset-

---

<sup>10</sup> Hier greift die Transkriptionsregel: Pausen ab ca. 3 Sekunden werden durch (...) markiert. Es handelt sich nicht um eine Kürzung.

zung der Vorgabe („natürlich gibt es auch Umstände, die sich nicht ganz verhindern lassen“). In der Kontrastierung zu einer Sichtweise, durch die „Unfälle im ersten Moment als Pech abgetan werden könnten“ wird dann aber die Wichtigkeit der Unfallanalyse unterstrichen, mit deren Hilfe sich entgegen der Sichtweise im ersten Moment zeigen lassen, dass es doch Hintergründe gibt. Nach einer Exemplifizierung zum Bereich Ergonomie durch die Sifa („dass die halt auch den Mehrwert daraus sehen: ‚Okay, es geht hierbei um mich‘“) wird die dynamische „Gefährdungsrahmung“ („Hintergründe immer wieder akribisch beleuchten“) auch dokumentiert durch die Validierung des Betriebsrates, der in zwei Beispiel-Erzählungen bestätigt, dass die Beschäftigten laufend mit Arbeitsschutzthemen konfrontiert werden und sich aktiv an der Wahrung ihrer eigenen Sicherheit und Gesundheit beteiligen. Die Sequenz schließt mit der Konklusion des BR in Form einer Orientierungstheorie, die seine eigenen Schilderungen darauf zurückführt, „von Anfang an schon fast darauf geimpft“ worden zu sein.

Im Gegensatz dazu ist die Interaktionsmetapher für den Umgang mit den Beschäftigten beim Wasserversorger nicht „Impfung“, sondern ein Appell, der als „einfache“ Erwartung charakterisiert wird („Anweisungen befolgen und wachsam sein“). Mit der Aussage, dass dann dennoch etwas schief gehen könne („das ist einfach so“) drückt sich implizit bereits aus, dass nicht alle Unfälle als vermeidbar gelten. In Bezug auf die offenbar schon mehrfach vorgekommenen potenziell schwerwiegenden Beinahe-Unfälle wird zwar ein besseres Meldeverhalten der betroffenen Beschäftigten erwartet. Das Schweigen der Belegschaft ruft beim Abteilungsleiter sogar Ärger hervor, da diese Unfälle unter der Bedingung besseren Meldeverhaltens für vermeidbar gehalten werden. Als nicht vermeidbar gelten hingegen Stolperunfälle mit zum Teil ebenfalls schwerwiegenden Folgen. Diese Unfallart ruft beim Abteilungsleiter nur Mitgefühl hervor („Mensch, was willst du denn da machen?“). Insgesamt dokumentiert sich hier eine resignative Grundhaltung, die die Beschäftigten nur bis zu einem gewissen Grad fordert, weil sie Präventivmaßnahmen nur bis zu einem gewissen Grad für möglich hält. Die Grenzziehung zwischen vermeidbar und unvermeidlich scheint willkürlich. Denn immerhin wäre dem Ausrutschen auf einer nassen Edelstahlabdeckung (Stolperunfall der Beispielerzählung) ggf. auch mit magnetischen Rutschmatten oder Spikes an den Schuhsohlen beizukommen.

#### *4.4 Von der Basistypik zur mehrdimensionalen Typologie*

In der komparativen Analyse dürfte das basale Orientierungsproblem „Gefährdungsrahmung“ deutlich geworden sein. Es geht dabei um die Frage, welche Bedingungen für den konjunktiven Wissensbestand der Befragten gegeben sein müssen, damit ihnen Gefährdungen als der Prävention zugänglich gelten.

In der Kennzeichnung dieses Orientierungsproblems als „Gefährdungsrahmung“ ist eine Bezugnahme auf die Rahmenanalyse von Goffman (1977) angedeutet, der diejenigen Interpretationsschemata als „Rahmen“ bezeichnet, die für soziale Ereignisse sowie die Art der Anteilnahme an diesen generelle Situationsdefinitionen liefern. Einen solchen „Rahmen“ von Gefährdungen oder genauer: der durch diese Gefährdungen potenziell eintretenden Schadensereignisse stellte für alle Fälle des vorliegenden Projekts ein zentrales Orientierungsproblem dar.

Im Fall des Immobiliendienstleisters besitzt die Sinndimension „Gefährdungsrahmung“ eine *dynamische* Ausprägung, d. h. es wird ein Zustand für möglich gehalten und permanent angestrebt, in dem die Selbstverständlichkeit der aktiven Beteiligung am Präventionshandeln für jeden einzelnen Beschäftigten und alle Führungskräfte zumindest tendenziell etabliert ist. Damit wird implizit die Zugänglichkeit jeglicher Gefährdungen für kollektiv auf die Schultern aller Betriebsangehörigen verteilte Präventionsanstrengungen angenommen.

Ganz anders im Falle des Wasserversorgers. Hier werden Gefährdungen in solche unterteilt, die der Prävention zugänglich sind, und andere, an denen jede Prävention von vornherein scheitern muss. Diese *fragmentarische* Rahmung bestimmt auch die Alltagsinterpretation von Schadensereignissen.

Eine dritte Ausprägung der Basistypik Gefährdungsrahmung wurde ausschließlich in Klein- und Kleinstbetrieben angetroffen und als *eignungsbezogen* bezeichnet. Sie manifestiert sich in der impliziten Überzeugung, dass jegliche Prävention von der Professionalität bzw. Eignung der potenziell in gefährliche Situationen geratenden Personen abhängt, und zwar unabhängig von ihrer hierarchischen Stellung. Der Orientierungsgehalt besteht hier nahezu in einer Gleichsetzung von gelingender Prävention und Professionalität. Schadensereignisse dokumentieren insofern immer die Inkompetenz bzw. Unprofessionalität des Geschädigten.

Im Sample konnte die dynamische Ausprägung in vier Fällen, und zwar ausschließlich in größeren Betrieben mit über 250 Beschäftigten, die fragmentarischen Ausprägung in 34 Fällen unterschiedlicher Betriebsgröße und die eignungsbezogene Ausprägung in zwölf Fällen, und zwar ausschließlich in einer Betriebsgröße unter 50 Beschäftigte, rekonstruiert werden.

Ausgehend von dieser Basistypik ergab sich durch weitere Interpretationen und Fallvergleiche eine mehrdimensionale sinngenetische Typologie, die im Folgenden nur durch die inhaltliche Skizzierung der beiden weiteren Sinndimensionen, nicht aber durch weitere vergleichende Interpretationen vorgestellt wird.

#### 4.5 *Sinndimension Interaktionsfokus*

Mit der Dimension ‚Interaktionsfokus‘ ist der Schwerpunkt gemeint, den der Betrieb bei der Ausgestaltung des Arbeitsschutzes entweder auf die interne Integration als Organisation und damit auf einen intensiven Austausch mit den Beschäftigten legt, oder auf die Interaktion mit bzw. die Adaption an relevante externe Umwelten, d. h. hier insbesondere an das Gesetz sowie ggf. an die Forderungen der Aufsichtsdiene. <sup>11</sup> Für die Typenbildung relevant waren innerhalb des Fokus auf „externe Adaption“ die Ausprägungen „Rechtskonformität“ (R) und „unternehmerische Souveränität“ (S). Letztere verweist darauf, dass auch im Arbeitsschutz nicht die Adaption an staatliche Stellen, sondern allenfalls an Mitbewerber oder Kunden im Vordergrund steht. Sofern Kleinbetriebe über eine sicherheitstechnische und betriebsärztliche Betreuung verfügen, kann der Schwerpunkt der Ausrichtung im Arbeitsschutz auch in der Adaption an diese externen Berater\*innen bestehen. Dies wurde zusammengefasst in der Ausprägung „Mittler“ (M).

Was den Fokus „interne Integration“ betrifft, ging es um die konkrete Ausgestaltung der Interaktion im Sinne basaler (BP) oder erweiterter Partizipationsmöglichkeiten (EP), die den Beschäftigten eingeräumt werden, d. h. zwischen bloßer Information oder gezielter Konsultation der Beschäftigten sowohl in Fragen der wahrgenommenen Belastungen, als auch in Fragen der Gestaltung von Sicherheit und Gesundheitsschutz im Betrieb.

#### 4.6 *Sinndimension Arbeitsschutzverständnis*

Die dritte zur Typenbildung herangezogene Dimension konnte anhand der im Betrieb geteilten impliziten Vorstellung davon rekonstruiert werden, was unter Arbeitsschutz verstanden wird. Ausprägungen der Dimension „Arbeitsschutzverständnis“ fanden sich a) in einem fast ausschließlich technischen Verständnis (T), b) in dem Verständnis, Arbeitsschutz umfasse technische, organisatorische und personenbezogene Aspekte (TOP), c) in dem Verständnis, bei Arbeitsschutzfragen handle es sich fast ausschließlich um Fragen des persönlichen Verhaltens (V) sowie d) in einem umfassenden Verständnis von Arbeitsschutz bzw. von Sicherheit und Gesundheitsschutz als einem weit gesteckten Feld aller bereits genannten Aspekte inklusive arbeitsbedingter psychischer Belastungen plus betriebliche Gesundheitsförderung (U). Ebenfalls vertreten war das Verständnis, Arbeitsschutz sei eine Frage des Managementsystems oder analog zu einem Managementsystem zu adressieren (M).

---

<sup>11</sup> Mit der Zuordnung von Fällen zu diesen beiden Ausprägungen der Kategorie „Interaktionsfokus“ soll nicht ausgedrückt werden, ein Fall mit dem Interaktionsfokus „Integration“ betreibe keinerlei „Adaption“ und umgekehrt. Die Zuordnung beantwortet lediglich die Frage nach der größten Intensität, mit der die eine oder die andere betriebliche Aufgabe bearbeitet wird.

#### 4.7 Systematische Relationen zwischen den Sinndimensionen

Diese hier kurz vorgestellten Sinndimensionen schälten sich allmählich durch permanenten Fallvergleich auf der Basis der bereits durch axiales Codieren nach GTM vorgenommenen Dimensionalisierung korrespondierender Kategorien heraus und ließen sich als Orientierungsprobleme in allen Fällen rekonstruieren. In einem nächsten Schritt stellte sich das Forschungsteam die Frage nach den Möglichkeiten einer soziogenetischen Typenbildung. Doch die hinter dem aufwändigen Sampling-Schema liegende Erwartung, anhand der antizipierten maximalen Kontraste bezüglich sicherheits- und gesundheitlich relevanter Branchenmerkmale würden soziogenetische Zuordnungen einzelner Typen zu Branchengruppen möglich, wurde überwiegend enttäuscht. Die typisierten Orientierungen ließen sich auch nicht sinnvoll auf andere Erfahrungshintergründe zurückführen. Allenfalls waren Typen einer Betriebsgrößenklasse zuzuordnen.

Relationaler Typ	Sinndimension			„Arbeitschutz-Verständnis“
	„Gefährdungs- rahmung“	„Interaktionsfokus“ interne Integra- tion	externe Adaption	
„Standard- setzer“ (Eigene Kultur)	dynamisch (A)	erweiterte Partizipa- tion (EP)	kaum extern; nur an eigene Standards (S)	umfassend (U)
„Systematiker“ (Kennzahlen)	fragmenta- risch (B)	basale Partizipa- tion (BP)	an das Recht (R)	systemati- scher Ma- nagement- Prozess (M)
„Fehler- vermeider“ (Mensch im Zentrum)	fragmenta- risch (B)	beides möglich (EP/BP)	kaum extern; nur an Leit- bild unterneh- merische Souveränität (S)	Verhalten der Beschäftigten (V/BGF)
„Techniker“ (Priorität Technik)	fragmenta- risch (B)	basale Partizipa- tion (BP)	an das Recht (R)	technische Ausstattung (T)
„Do-it- yourselfer“ (Selbstbezug)	eignungs- bezogen (C)	erweiterte Partizipa- tion (EP)	an Expert*in- nen wie Sifa / Betriebsarzt etc. (M)	Verhalten von Inha- ber*in und Beschäftigten (V)

Tabelle 2: Regelmäßige Ausprägungs-Kombinationen der relationalen Typen

Gegebenenfalls hätte in Anlehnung an Scheins Theorie der Organisationskultur die Rekonstruktion der jeweiligen Firmengeschichte mit besonderem Augenmerk auf die Werte der Gründerpersönlichkeiten Hinweise zur Genese bestimmter Orientierungsrahmen geben können. Dies wäre jedoch den untersuchten Organisationen immanent geblieben. Abgesehen von dieser vagen Spur ließen sich also keine weiteren Anhaltspunkte etwa für die ausschließliche Verankerung eines bestimmten Typs in einer Branche, einer Branchengruppe oder sogar in einem bestimmten Milieu, etwa dem Handwerker\*innenmilieu o. ä. finden. Ersatzweise wurde deshalb überprüft, inwieweit „systematische Relationen“ (Nohl 2013, S. 58) zwischen Merkmalsausprägungen der drei Sinndimensionen rekonstruiert werden konnten. Die relationale Typenbildung war also auch für das vorliegende Projekt „aus der Not geboren, nämlich aus dem Problem, dass sich im jeweiligen Untersuchungsfeld zwar mehrere sinngenetische Typiken entwickeln ließen, aber die so typisierten Orientierungsrahmen nicht auf etablierte soziale Lagerungen oder organisatorische Kontexte zurückgeführt werden konnten“ (a.a.O., S. 55). Ähnliche Forschungssituationen stehen generell Pate bzw. liefern, Nohl zufolge, den Anlass für die Entwicklung der relationalen Typenbildung. Entsprechende systematische Relationen zwischen den drei Sinndimensionen konnten rekonstruiert werden. Sie sind in Tabelle 2 für die fünf gebildeten Präventionskulturtypen zusammengefasst.

## **5 Schlussbetrachtung zu etwaigen Möglichkeiten der Methodentriangulation**

Unsere empirische Studie zu Formen von Präventionskultur in deutschen Betrieben war darauf verwiesen, nach Forschungsstrategien zu einer Validierung und Generalisierung der qualitativen Befunde zu suchen, um auf dieser Basis einen anwendungsorientierten Leitfaden zur Analyse der betrieblichen Präventionskultur zu entwerfen, der als Output der Forschung von der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin avisiert war. Im Anschluss an die qualitative Forschungsphase hat es deshalb zusätzlich eine quantitative Validierung gegeben. Sie bestand darin, einzelne besonders typische Aussagen aus dem qualitativen Material in anonymisierter Fassung  $N = 375$  arbeitsschutzverantwortlichen Betriebsangehörigen in einem Computer Assisted Telephone Interview (CATI) mit der Frage vorzulegen, inwieweit sie den Items jeweils zustimmten. Eine Faktoranalyse hat dann statistisch gezeigt, welche Korrelationen zwischen den Zustimmungen zu einzelnen Aussagen besonders stark waren. Die fünf qualitativ rekonstruierten Typen wurden dadurch im Wesentlichen bestätigt und die Schätzung zu ihrer Verteilung in der Grundgesamtheit aller Betriebe erheblich verbessert. Mit Blick auf diese zweite Forschungsphase kann über das vorliegende Projekt auch als ein Mixed Methods Projekt

reflektiert werden, dem an der Generalisierung und Quantifizierung von Befunden gelegen war, um sie für die betriebliche (Beratungs-)Praxis nutzbar zu machen.

Für das Jahrbuch Dokumentarische Methode ist der mögliche methodologische Ertrag der geschilderten Methodentriangulation mit der Grounded Theory Methodology (GTM) aber sicher von größerem Interesse. Dokumentarische Organisationsforschung, die – aus welchen Gründen auch immer – über vertiefte Analysen einzelner Organisationen hinausgehen will oder darauf verwiesen ist, größere Fallzahlen zu realisieren, um beispielsweise wie im vorliegenden Projekt Vergleiche zwischen einem breiteren Spektrum von Organisationen anstellen zu können, wird ohne eine Öffnung zur GTM und den damit verbundenen Möglichkeiten sowohl der Samplingstrategie, als auch der Vorauswertung des Materials m. E. kaum auskommen können. Zugleich bleibt es der dokumentarischen Methode vorbehalten, nicht nur wie die GTM vorwiegend Handlungskategorien am Material zu entwickeln und zu dimensionalisieren, sondern das Konjunktive, das Gemeinsame von Organisationen bzw. Arbeitszusammenhängen in Organisationen herauszuarbeiten. In den hier präsentierten beiden Fällen kamen keine heterologen Orientierungsrahmen vor. Es scheint also so, als sei jeweils ein konjunktiver Orientierungsrahmen vorhanden, der allerdings nicht auf den Erfahrungsraum eines Milieus, sondern allenfalls auf einen übergreifenden konjunktiven Erfahrungsraum der ganzen Organisation rückbezogen werden kann. Inwieweit allerdings auch gering qualifizierte Beschäftigte oder nur Entscheidungsträger und Präventionsexpert\*innen Zugang zu diesem übergreifenden konjunktiven Erfahrungsraum haben und in welcher Rolle, muss an dieser Stelle offen bzw. weiterer Forschung vorbehalten bleiben. Auf den ersten Blick mag es bei den für diesen Beitrag ausgewählten Transkriptauszügen so scheinen, als handelte es sich nur um die Wiedergabe von Expert\*innenstatements, um kommunikatives Wissen also, das für eine dokumentarische Interpretation nicht viel hergibt. Ich hoffe, ich konnte zeigen, dass dies, wenn überhaupt, nur zum Teil zutreffend ist. Im Lichte von Bohnsacks Begriff vom erweiterten konjunktiven Erfahrungsraum, der insofern kommunikative Elemente enthält, als dass die befragten Expert\*innen über ein implizites habitualisiertes Wissen zum Umgang mit dem Widerspruch zwischen Theorie und Praxis in ihrem Betrieb verfügen, kann von reinen Expertenstatements wohl nicht die Rede sein. In diesem Zusammenhang sollte die dokumentarische Organisationsforschung wohl den Mut haben, verstärkt auch auf Expert\*inneninterviews zu setzen.

## Literatur:

- Bohnsack, R. (2017). Konjunktiver Erfahrungsraum, Regel und Organisation. In Amling, S. & Vogd, W. (Hrsg.). *Dokumentarische Organisationsforschung. Perspektiven der praxeologischen Wissenssoziologie* (S. 233-259). Opladen: Verlag.
- Elke, G., Gurt, J., Möltner, H., & Externbrink, K. (2015). *Arbeitsschutz und betriebliche Gesundheitsförderung – vergleichende Analyse der Prädiktoren und Moderatoren guter Praxis*. 1. Auflage. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin
- Fahlbruch, B., & Förster, E. (2010). *Organisationales Lernen aus Ereignissen: Sicherheitskultur entwickeln*. In Mistele, P. & Bargstedt, U. (Hrsg.) *Sicheres Handeln lernen – Kompetenzen und Kultur entwickeln*. Frankfurt a. M.: Verlag.
- Goffman, E. (1967). *Interaction ritual*. New York: Pantheon Books.
- Goffman, E. (1977). *Rahmenanalyse. Ein Versuch über die Organisation von Alltagserfahrungen*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- IAEA – International Atomic Energy Agency. (2002). *Safety culture in nuclear installations. Guidance for the use in the enhancement of safety culture*. Vienna: IAEA Publications
- Kim, Y., Park, J., & Park, M. (2016). *Creating a culture of Prevention*. In *Occupational Safety and Health Practice. Safety and Health at Work*, June, S. 89-96.
- Loos, P., & Schäffer, B. (2001). *Das Gruppendiskussionsverfahren*, Opladen: Leske & Budrich.
- Luhmann, N. (2003) [1991]. *Soziologie des Risikos*. Berlin: De Gruyter.
- Mannheim, K. (1964). *Wissenssoziologie*. In Kurt H. Wolff (Hrsg.), *Wissenssoziologie. Auswahl aus dem Werk*, Berlin und Neuwied: Luchterhand.
- Mensching, A. (2017). *Das Gruppendiskussionsverfahren in der Organisationsforschung: ein Zugang zur Rekonstruktion des Verhältnisses zwischen Regelerwartungen und Regelpraktiken*. In Amling, S. & Vogd, W. (Hrsg.), *Dokumentarische Organisationsforschung* (S. 59-79). Opladen: Barbara Budrich.
- Mensching, A. (2008). *Gelebte Hierarchien. Mikropolitische Arrangements und organisationskulturelle Praktiken am Beispiel der Polizei*. (1. Auflage). Wiesbaden: Springer VS.
- Nohl, A. (2014). *Konzepte interkultureller Pädagogik. Eine systematische Einführung*. (3. Auflage). Bad Heilbrunn: Verlag Julius Klinkhardt.
- Nohl, A. (2013). *Relationale Typenbildung und Mehrebenenvergleich. Neue Wege der dokumentarischen Methode*. Wiesbaden: Springer VS. DOI 10.1007/978-3-658-01292-2.
- Rial-González, E. et al. (2010). *European survey of enterprises on new and emerging risks: managing safety and health at work*. Luxembourg: Amt für Veröff. der Europ. Union.
- Schein, E. (2018). *Organisationskultur und Leadership*. (5. Auflage). München: Verlag Franz Vahlen.
- Schein, E. (2010) [1992]. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Verlag.

- Schmitt-Howe, B., & Hammer, A. (2019). Formen von Präventionskultur in deutschen Betrieben. (1. Auflage). Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. DOI: 10.21934/baua:bericht 20180703.
- Schmitt-Howe, B. (2018). Triangulation durch dokumentarische Methode und Grounded Theory Methodology (GTM) auf der Basis von problemzentrierten (Gruppen-)Interviews. Am Beispiel betrieblicher Diskurse zu Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz. In Dörner, O., Loos, P., Schäffer, B. & Schondelmayer, A. (Hrsg.). Dokumentarische Methode: Triangulation und blinde Flecken. Opladen: Barbara Budrich.
- Vogd, W., & Amling, S. (2017). Einleitung: Ausgangspunkte und Herausforderungen einer dokumentarischen Organisationsforschung. In Amling, S. & Vogd, W. (Hrsg.), Dokumentarische Organisationsforschung (S.9-40). Opladen: Barbara Budrich.
- Vogd, W. (2009). Rekonstruktive Organisationsforschung. Opladen: Barbara Budrich
- Witzel, A., & Reiter, H. (2012). The problem-centred Interview. London: Sage.
- Witzel, A. (2000). Das problemzentrierte Interview. Forum Qualitative Sozialforschung (FQS) Januar. DOI: 10.1007/978-3-8349-9441-7\_29.
- Schmitt, B., & Hammer, A. (2015). Für welche betrieblichen Kontexte ist der Prozess der Gefährdungsbeurteilung anschlussfähig? In WSI-Mitteilungen 68, S. 202-2011.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1996). Grounded Theory: Grundlagen qualitativer Sozialforschung. Weinheim: Beltz.