

# Safety II: Arbeitssicherheit weiter denken

Alle Fotos © Adobe Stock

Im uns bekannten Zugang zum Arbeitnehmer:innenschutz wird der Erfolg an „Nicht-Ereignissen“ gemessen – das ist etwa ein Unfall, der nicht passiert, oder eine beruflich bedingte Erkrankung, die nicht entsteht. Im Safety-II-Ansatz geht es hingegen nicht vordergründig um Fehlervermeidung, sondern um eine aktive Verbesserung von Prozessen – eine Weiterentwicklung des klassischen Präventionsansatzes.

Sylvia Ebner, Barbara Huber, Christian Schenk

„Sicherheit“ bei der Arbeit wird traditionell als ein Zustand verstanden, bei dem das (Rest-)Risiko, einen Unfall oder eine Krankheit zu erleiden, als akzeptabel bewertet, somit als ein dynamisches Nicht-Ereignis definiert werden kann. Dieser Ansatz in der Prävention (lat. *prevenire* = verhindern, zuvorkommen) hat jedoch einige bedeutende Nachteile:

- Erfolg in der Präventionsarbeit kann nicht oder nur bedingt nachgewiesen werden („2022 wurden in unserem Betrieb 10 Unfälle verhindert“ ist keine seriöse Aussage).
- Je besser die Präventionsarbeit ist, desto weniger Unfälle passieren, was aber auch heißt: Je weniger (auswertbare) Zahlen, desto besser.
- Das System ist ausschließlich „defensiv“ auf die Vermeidung

ungewollter Ereignisse (Unfälle, Erkrankungen) ausgelegt.

- Es besteht die Gefahr der Förderung einer Kultur der Schuldzuweisung und des Suchens nach Schuldigen.

Folglich ist das bekannte System der Prävention zwar gut und bewährt, hat jedoch auch seine Grenzen. Das System von „Safety II“ bietet einen komplett anderen Ansatz und wird in diesem Artikel in seinen Grundzügen vorgestellt. Wichtig ist in jedem Fall: „Safety II“ ist nicht als Konkurrenz oder gar Ersatzlösung für das klassische System („Safety I“) zu verstehen, sondern liefert eine wertvolle Ergänzung und Weiterführung.

### Worum geht es bei „Safety II“?

Die Arbeitswelt und in dieser auch die Sicherheit und Gesundheit der Arbeitnehmer:innen basieren zunehmend auf einem sicheren und zuverlässigen

Zusammenwirken mehrschichtiger, miteinander verbobener und zum Teil hochspezialisierter Systeme, Funktionen und Abläufe. Bei dieser Komplexität ist es zunehmend unzureichend, Sicherheit und Gesundheit der Beschäftigten alleine durch ein System der „Fehlervermeidung“ zu definieren. Ein System, das sich ausschließlich an der Vermeidung von Unerwünschtem (Unfällen und die Gesundheit schädigenden Einflüssen) orientiert, ist wenig innovativ und auch nicht attraktiv, weil ausschließlich reaktiv.

Das proaktive Managementsystem, für das „Safety II“ steht, fokussiert auf gut, zuverlässig und problemlos ablaufende Prozesse, wobei auch analysiert wird, warum diese gelegentlich schief laufen – um in Folge für eine Verbesserung zu sorgen. „Safety II“ soll also gewährleisten, dass die Arbeit auch unter wechselnden äußeren Bedingungen richtig und ohne Probleme abläuft.

### Sichere Prozesse statt Fehlervermeidung

Es geht somit bei „Safety II“ um eine aktive Verbesserung (von Prozessen). Im Kontext von „Safety II“ kann somit der Begriff „Sicherheit“ wie folgt definiert werden: Sicherheit ist die Fähigkeit

einer Organisation, unter erwarteten und unerwarteten Bedingungen gleichermaßen zuverlässig zu funktionieren. Sicherheit wird dadurch gewährleistet, dass etwas passiert – nämlich der zuverlässige, gute und sichere Ablauf der Arbeit. Dieser Zugang bietet eine Reihe von Chancen und Möglichkeiten, hier drei wesentliche Punkte:

- Es gibt eine große Menge an betrieblichen Daten, die zur Auswertung zur Verfügung stehen: Was haben wir gut gemacht, wie und warum haben wir es gut gemacht.
- Der Grundansatz ist positiv und flexibel und macht eine Ableitung konkreter und sinnvoller Änderungen möglich.
- Es gibt keine „blaming culture“, keine Schuldzuweisungen – wichtig ist eine kontinuierliche Weiterentwicklung und Verbesserung.

Einige zentrale Unterschiede zwischen dem traditionellen Safety-I- und dem innovativen Safety-II-Ansatz sind in Tabelle 1 beschrieben.

### Sichere Prozesse beschreiben

Im klassischen Sicherheitsmanagement gehen viele Verantwortliche und

Führungskräfte davon aus, dass die Handlungen, die zu sicheren und effizienten Tätigkeiten führen, definiert und beschrieben werden können. Für diese alltäglichen Handlungen werden somit Regeln und Beschreibungen von Sollabläufen der Prozesse erstellt, auch bezeichnet als „work as imagined“, die in weiterer Folge den Beschäftigten vermittelt werden.

Diese Beschreibungen erfolgen aufgrund von Bildern und mentalen Modellen über die Arbeit durch die Verantwortlichen. Jedoch werden diese Vorstellungen individuell je nach Erfahrung unterschiedlich sein. Vor allem bei Personen, die nicht direkt an den Prozessen beteiligt sind, werden nur sehr allgemeine Eindrücke vorhanden sein.

### „Unsichere“ Vereinfachung der Realität

„Work as imagined“ beschreibt also, was unter normalen Arbeitsbedingungen getan werden soll, und kann als idealisierte Vorstellung der Arbeit in einer Umgebung gesehen werden, die immer gleich bleibt. Dabei wird nicht berücksichtigt, dass die Arbeitswelt zunehmend komplexer wird und viele Einflussfaktoren, wie zum Beispiel veränderter

Tabelle 1: Unterschiede zwischen dem traditionellen Safety-I- und dem innovativen Safety-II-Ansatz

	Klassisch (Safety I)	Safety II
<b>Definition von „Sicherheit“</b>	Dinge sollen nicht (Gefahr bringend) schlechtlaufen	Dinge sollen gut und richtig laufen
<b>Erklärungsmodell</b>	Warum und wie sind Fehler passiert?	Warum und wie sind Dinge gut und zuverlässig gelaufen?
<b>Managementgrundsätze</b>	Reaktiv – etwas ist falsch gelaufen	Proaktiv – Versuch des Antizipierens und Verbesserns
<b>Faktor Mensch</b>	Mensch als Unsicherheitsfaktor, der Dinge falsch machen kann	Mensch als wichtige und notwendige Ressource
<b>(Änderungen im) Arbeitsablauf</b>	Risikofaktor, sollte möglichst vermieden werden	Nützlich und wichtiger Bestandteil des Systems

Tab. 1 (aus: Hollnagel, Wears, Braithwaite. From Safety-I to Safety-II: A White Paper, 2015)



## Das Management von Arbeitssicherheit muss der „work as done“ entsprechen und darf sich nicht auf die „work as imagined“ verlassen.

Erik Hollnagel

Personalstand oder zeitliche Engpässe, diese Arbeitsumgebung und somit die Arbeitsbedingungen beeinflussen können. Im Gegensatz dazu beschreibt „work as done“, wie tatsächlich gearbeitet wird, denn aufgrund dieser Einflüsse auf die Arbeitsbedingungen kommt es bei den Arbeitstätigkeiten zu Veränderungen über die Zeit. Die Arbeitsleistung muss eben aufgrund wechselnder Bedingungen ständig angepasst werden, um Auftragsziele zu erreichen.

### Variabilität in akzeptablen Grenzen

Tatsächliche Handlungen können nie vollständig geplant werden, denn Voraussetzung dafür wären stabile, „normale bis optimale“ Arbeitsbedingungen und Umwelteinflüsse. In Wirklichkeit sind diese Bedingungen jedoch unbeständig, unsicher, komplex und oft auch

mehrdeutig. Keine Prozessbeschreibung könnte all diese permanent geänderten Umgebungen und Arbeitsbedingungen berücksichtigen und für alle Eventualitäten Handlungsanweisungen vorgeben. Somit sind laufende Anpassungen und Korrekturen notwendig, um die „work as done“ halbwegs an die „work as imagined“ heranzuführen. Allerdings wird unter „Safety I“ davon ausgegangen, dass Sicherheit alleine dadurch erhöht werden kann, dass sich alle Mitarbeitenden an die Sicherheitsvorschriften halten, dass also „work as imagined“ und „work as done“ übereinstimmen. So wird nach Unfällen immer wieder die Frage gestellt, warum sich die Mitarbeitenden nicht an die Vorgaben („work as imagined“) gehalten haben, obwohl sie doch aufgrund der Unterweisung gewusst hätten, was in dieser Situation zu tun wäre.

### Anpassungsfähige Arbeitssicherheit als aktuelle Notwendigkeit

Aus Sicht von „Safety II“ sind Anpassungen im Verhalten notwendig, um auf die sich verändernden Bedingungen zu reagieren. Oft sind die zur Verfügung stehenden Möglichkeiten nicht optimal und ein Kompromiss zwischen den möglichen Vorgehensweisen muss getroffen werden. Daraus kann geschlossen werden, dass in komplexen Umgebungen Systeme vor allem deshalb verlässlich funktionieren, weil Personen flexibel und anpassungsfähig handeln und somit zu einer notwendigen Ressource im System werden, und nicht deshalb, weil Systeme perfekt durchdacht und designt sind.

### Abbild der alltäglichen Arbeit?

Im Arbeitnehmer:innenschutz kommen unterschiedliche Methoden zum Einsatz, um Gesetzen, Verordnungen und Normen in Bezug auf die Gestaltung des einzelnen Arbeitsplatzes zur Wahrung von Sicherheit und Gesundheit des arbeitenden Menschen gerecht zu werden:

„Work as prescribed“ (Anmerkung: „Arbeit wie vorgeschrieben/die vorschriftsgemäße Arbeit“) nennt Steven Shorrock den Ansatz, mithilfe von Checklisten, Verfahren, Regeln und Standards den „one best way“ vorzugeben, wie ihn Frederick W. Taylor Anfang des 20. Jahrhunderts formuliert hat. Dieser ist jedoch nicht ausreichend, um komplexe Arbeitssysteme zu gestalten.

Laut Hollnagel ist es „[...] sowohl in der Praxis als auch im Prinzip unmöglich, genau vorzuschreiben, wie die Arbeit zu verrichten ist.“ Der bekannte „Dienst nach Vorschrift“ kann in diesem Sinne, wenn unreflektiert und „stur“ umgesetzt, fatale Folgen für die Arbeitssicherheit sowie für die Organisation als „gesundes und aktives Zusammenspiel“ haben. Mitarbeiter:innen benötigen „trotz“ Unterweisung kognitive, emotionale und soziale „Eigenleistungen“, um Arbeitstätigkeiten in einem sozialen Gefüge auszuführen.

Es liegt auf der Hand, dass, gemäß Safety-II-Ansatz auch Unterweisungen lediglich eine Annäherung an die Realität, das heißt, an die alltägliche Arbeit, wie sie von Beschäftigten in unterschiedlichsten Situationen durchgeführt wird, bieten können. Umso wichtiger ist es, mit den Beschäftigten im Austausch im Sinne der Arbeitssicherheit zusammenzuwirken.

Eine weitere Facette, die im Bereich der Arbeitssicherheit eine entscheidende Rolle spielt, ist „work as disclosed“ (Anmerkung: „Arbeit wie offengelegt/bekanntgegeben“), wie sie Steven Shorrock formuliert. In der bereits erwähnten „Kultur der Schuldzuweisungen“ kann aus Angst und Selbstschutz ein Bericht über die eigene Tätigkeit entstehen, der einen erwünschten Eindruck vermitteln soll.

Shorrock beschreibt: „... die Botschaft (d. h., was gesagt/geschrieben wird, wie es gesagt/geschrieben wird, wann es gesagt/geschrieben wird, wo es gesagt/geschrieben wird und wer es sagt/schreibt) ist auf den Zweck oder das Ziel der Botschaft zugeschnitten (warum es gesagt/geschrieben wird).“ Will eine Organisation eine „lernende“ sein, muss sie daher sicherstellen, dass über Fehler offen und vertrauensvoll gesprochen werden kann.

### Multiple Perspektiven als Kompensation

Ein zielführender Arbeitnehmer:innenschutz benötigt daher die Zusammenarbeit unterschiedlicher Experten:Expertinnen, die sich einerseits ihrer Kompetenzen bewusst sind, andererseits die Problematik um „work as ... xy“ kennen und produktiv nützen. Widersprüchlichkeiten und schlecht oder nicht gestaltete Arbeitsbedingungen können im Austausch erkannt und bearbeitet werden. Steven Shorrock beschreibt in seinem Blog weitere „work as...“-Formen (wie beispielsweise „work as simulated“ oder „work as instructed“), auf die jedoch an dieser Stelle nicht näher eingegangen werden kann.

### „Safety II“ – Ein neuer Ansatz in Österreich

„Safety II“ ist somit als neuer und ergänzender Ansatz im Arbeitnehmer:innenschutz zu verstehen, der Positives reflektieren und fördern will: Warum läuft die Arbeit gut und problemlos, und wie kann dies in Zukunft gesichert und auch weiterentwickelt werden? Im Umkehrschluss kann man auch herausfinden, was unter Umständen schlecht laufen kann, da man weiß, was warum gut läuft. Weiters ist „Safety II“ gut dafür geeignet, die

Arbeitnehmer:innen dahingehend zu schulen und zu trainieren, mit sich ändernden Arbeitsverhältnissen gut und flexibel umgehen zu können. ●

#### Literatur:

- Hollnagel, E., Wears, R. L., Braithwaite, J. From Safety-I to Safety-II: A White Paper, 2015.
- Hollnagel, E. Can we ever imagine how work is done? In: Hindsight 25, S. 10–13, Eurocontrol, Juni 2017.
- Hollnagel, E. Safety-I and Safety-II. The past and the future of Safety Management. CRC Press, 2014.
- <https://humanisticssystem.com/2016/12/05/the-varieties-of-human-work/>
- Blog von Steven Shorrock, Zugriff am: 27.4.2023
- Shorrock, S., Leonhardt, J., Licu, T., Peters C. Systems Thinking for Safety: Ten Principles. A White Paper, 2014.

Mag.ª Sylvia Ebner  
Arbeits- und Organisationspsychologin  
[sylvia.ebner@auva.at](mailto:sylvia.ebner@auva.at)

Mag.ª Barbara Huber  
Arbeits- und Organisationspsychologin  
[barbara.huber@auva.at](mailto:barbara.huber@auva.at)

Mag. Christian Schenk  
Schulungsleiter  
[christian.schenk@auva.at](mailto:christian.schenk@auva.at)

Alle: Abteilung für Unfallverhütung und Berufskrankheitenbekämpfung, AUVA-Hauptstelle

## Zusammenfassung | Summary | Résumé

Die traditionelle Präventionsarbeit basiert im Sinne von Safety I auf einem reaktiven Ansatz, der Verhütung von Unfällen und Berufskrankheiten. In Ergänzung und Weiterführung dazu liegt der Ansatz von Safety II in der proaktiven Planung und Gestaltung der betrieblichen Tätigkeiten und Prozesse mit dem Ziel, die Arbeitssicherheit in einem umfassenden Sinn zu betrachten. Die Autor:innen erklären Unterschiede und das Zusammenspiel von Safety I und Safety II, das der zunehmenden Komplexität von Arbeitssystemen gerecht wird. ●

Traditional preventive work according to Safety I is basically a reactive approach to accident and occupational disease prevention. Its continuation and extension, Safety II, also envisions proactive planning and design of operational activities and processes in a holistic approach to occupational safety. The authors explain the differences between Safety I and Safety II as well as their interaction, which reflects the increasing complexity of work systems. ●

Le travail traditionnel de prévention basé sur le concept Safety I repose sur une approche réactive ainsi que sur la prévention des accidents et des maladies professionnelles. L'approche de Safety II, qui vient compléter et prolonger ce concept, repose quant à elle sur une planification et une organisation proactives des activités et processus de l'entreprise, avec pour objectif la prise en considération globale de la sécurité au travail. Les auteurs de l'article expliquent les différences et la synergie entre Safety I et Safety II, qui fournissent une réponse à la complexité croissante des systèmes de travail. ●