



## VORWORT

Die hier zur Verfügung gestellten und vom geistigen, tatkräftigen Mitgründer von Sumbiosis, Adrian Etter, geschriebenen Artikel, hat auf den ersten Blick wenig mit Verhandlungsmanagement und unserem Unternehmen zu tun.

Aber der erste Blick trügt!

Mehrere Leitgedanken, die Adrian bei der Gestaltung des im Artikel beschriebenen Projekts verfolgt hat, sind dank ihm bei Sumbiosis eingeflossen:

- Appreciative Inquiry
- Strukturierung
- Visualisierung

### Appreciative Inquiry

Beim beschriebenen Projekt ging es um die Sicherheit bei der SBB (Schweizerische Bundesbahnen). Das Unternehmen hatte eine externe Beratungsfirma mit der Durchführung eines "Sicherheitsaudits" beauftragt. Die Autoren dieses Audits kamen zum Schluss, dass die Sicherheitskultur der SBB verbesserungsfähig war. Dieses Handlungsfeld wurde von der internen "Fachstelle Sicherheit" aufgenommen. Die Fachstelle entschied, das Problem mittels einer umfangreichen Workshopkampagne anzupacken und zog dafür Adrian bei.

Adrian entschied sich den "Appreciative Inquiry"-Ansatz zu verfolgen und stellte zunächst die folgende Frage: Was hat sich bei der SBB bezüglich Sicherheit in den letzten Jahren *positiv* entwickelt? Und siehe da: in der letzten 14 Jahren hatte sich die Anzahl Betriebsunfälle um 2/3 reduziert – und dies bei einer gleichzeitigen Erhöhung der Produktivität von 80%!!!

Bei Sumbiosis sind wir seitdem grosse Anhänger des Appreciative Inquiry-Ansatzes geworden.

### Strukturierung und Visualisierung

Grundsätzlich hat unsere Firma ihr Dienstleistungsangebot auf Bestehendes aufgebaut – nämlich auf das "Harvard-Konzept" oder generisch ausgedrückt auf das Konzept des sach- und menschengerechtes Verhandeln. Originell ist lediglich unser Ansatz, die Umsetzung dieses Konzepts extrem zu strukturieren.

Für alle, die Verhandeln als eine Kunst betrachten, ist dieser Strukturierungsansatz eine Häresie!

---

Um die Sicherheits-Erfolgsgeschichte bei der SBB weiterzuführen, hat Adrian mit seinem Team eine Workshop-Kampagne konzipiert, die von den Vorgesetzten zu moderieren war. Dabei musste berücksichtigt werden, dass die Kampagne beeindruckende Dimensionen hatte (es sollten zwischen Herbst 2009 und Frühjahr 2011 4'000 Workshops durchgeführt werden!) und die überwältigende Mehrheit der Vorgesetzten keine Moderationserfahrung hatte. Wie im Artikel beschrieben, wurde die Herausforderung dank einer Vorgehensweise, die durch Hyperstrukturierung und massivem Einsatz von Visualisierungsinstrumenten gekennzeichnet ist, gemeistert.

Dass diese Vorgehensweise – die unserer Verhandlungsmanagement-Methode ebenfalls zugrunde liegt – die Effizienz von zwischenmenschlicher Kommunikation nicht verhindert sondern erhöht, zeigt die Tatsache, dass die Workshop-Kampagne zu einer weiteren, bedeutenden Verbesserung der Sicherheitskennzahl bei der SBB beigetragen hat.

Jérôme Racine  
Partner

Breit angelegte Workshop-Kampagne

# Sicherheit optimieren

Von Adrian Etter

*Wie kann das Thema Sicherheit in einem grossen Unternehmen wie den Schweizerischen Bundesbahnen SBB positiv beeinflusst werden? Die Interventionsstrategie setzt beim Management als Coach und Moderator an. Dazu wurde ein attraktives Workshop-Setting entwickelt – mit einfach zu verwendenden Coaching- und Moderationstools.*

Der öffentliche Verkehr legt grossen Wert auf Sicherheit. Dies stellt hohe Anforderungen an die in dieser Branche tätigen Unternehmen. Die Produktion von Personen- und Güterverkehr ist ein komplexes Unterfangen mit mannigfaltigen Abhängigkeiten. Um der Sicherheit eine hohe Aufmerksamkeit im Management zu verleihen, hat die Konzernleitung der SBB die Sicherheit zu einem der drei Topkonzernziele gemacht.

## Sicherheit hat Priorität

Die Optimierung der Sicherheit findet auf verschiedenen Ebenen statt: die Stärkung des Bewusstseins durch Sensibilisierungskampagnen, die Verbesserung des Know-hows mittels flächendeckender Schulungen, die Optimierung der sicherheitsrelevanten Mittel, Controlling über Sicherheitskennzahlen und externe Audits. Die kontinuierliche Pro-

fessionalisierung wird durch Sicherheitscoaches gewährleistet, welche der Linie als Managementpartner zur Seite gestellt wurden. Die interne Fachstelle Sicherheit sucht konstant nach neuen Wegen, um die bestehenden Massnahmen flankierend zu unterstützen. Die hier beschriebene Vorgehensweise rückt die Führungskräfte und ihre Managementteams in den Fokus, damit diese die Optimierung der Sicherheit im eigenen Einflussbereich ins Zentrum rücken.

Die SBB sucht ständig nach neuen und innovativen Wegen, um die Sicherheit kontinuierlich zu verbessern. Wir sind von der Hypothese ausgegangen, dass eine breit angelegte Auseinandersetzung aller Führungskräfte mit dem Thema Sicherheit einen Beitrag dazu leisten könnte. Um diese Auseinandersetzung zu ermöglichen, haben wir eine Workshop-Kampagne konzipiert, die von den Vorgesetzten moderiert wird. Dazu haben wir drei Zielgruppen definiert: Für die Management Community als erste Zielgruppe

sollte ein überzeugender Workshop bereitgestellt werden. Attraktive und gleichzeitig einfache Moderationstools sollten es den Vorgesetzten ermöglichen, die Workshops selber zu moderieren. Die Community der Sicherheitscoaches als zweite Zielgruppe sollte befähigt werden, die Linie beratend zu unterstützen. Als dritte Zielgruppe wollten wir die Fachstelle Sicherheit ins Auge fassen. Diese benötigte einen einfachen Prozess zur Steuerung der Workshop-Kampagne.

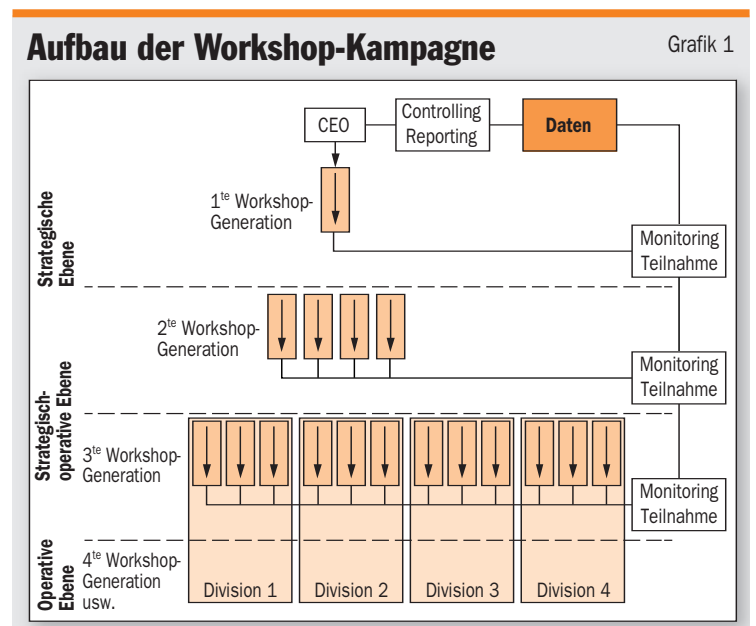
## Der Prozess der Workshop-Kampagne

Die Workshop-Kampagne wurde als ein Top-down-Prozess konzipiert. Das Topmanagement hat seine Leadership-Rolle wahrge-

nommen. Der erste Workshop (Start) erfolgte im obersten Managementgremium einer gegebenen Organisation. Gleich einem Schneeball wurde die Workshop-Kampagne dem mittleren Kader übergeben, welches seinerseits das operative Kader involviert. Konkret bedeutet der Schneeballeffekt, dass eine Führungskraft den Workshop als Teilnehmer erlebt und darauf seinen eigenen Workshop mit seinen Direktunterstellten als Moderator und Coach selbstständig durchführt. Dieses Vorgehen birgt die einzigartige Chance, das Thema Sicherheit aus der strategischen, strategisch-operativen und der operativen Perspektive zu bearbeiten. Es birgt gleichzeitig das beachtliche Risiko der Akzeptanz in der Management Community.

## Strategien zur Schaffung der Akzeptanz

Um die Akzeptanz für dieses Vorgehen zu fördern, wurde das Gewicht auf drei Hauptschwerpunkte gelegt. Die Topführungskräfte sollten in der Umsetzung als gute Beispiele vorausgehen. Durch den Einbezug des CEOs (Opinionleader) sollte die Workshop-Kampagne die nötige Legitimation be-



Dr. Adrian Etter, Managementberatung und Programme (HR-PE-MBP), SBB AG, adrian.etter@sbb.ch

kommen. Die bereits bestehende Businesspartnerschaft zwischen Führungskräften und Sicherheitscoaches sollte genutzt und gestärkt werden. Schliesslich sollten wirkungsvolle und in der Anwendung einfache Coachinginstrumente überzeugend aufzeigen, wie einfach eine Workshop-Moderation für Laien sein kann. Moderation heisst für uns das Navigieren durch einen bestehenden Ablauf, eine Dialogsteuerung durch offene Fragen und Visualisierung der Antworten.

## Die finanzielle Attraktivität

Diese Kampagne wurde weitgehend kostenneutral gestaltet. Der Workshop sollte als Arbeitsmittel genutzt werden und damit einen Beitrag zu den eigenen Sicherheitszielen leisten. Der Workshop kann in eine Standard-Leitungssitzung eingebaut werden (Zeitbudget 90 Minuten). Der Übergang vom Sitzungsmodus zum Workshop-Setting ist einfach umsetzbar. Workshop bedeutet für uns ein Arbeitsgefäss, das konkrete Lösungen produziert sowie coachend und moderierend begleitet wird. Die Resultate sollten durch Repriorisierung budgetneutral umgesetzt werden. Die Produktion der Werkzeuge erfolgte durch ein Reintegrationsprogramm. Die Toolbox hat CHF 220 pro Einheit gekostet. Das Produktionsvolumen umfasste 1200 Toolboxes auf Deutsch, 500 auf Französisch und 200 auf Italienisch.

## Die emotionale Attraktivität

Spezielle Aufmerksamkeit erhielt die Workshop-Dramaturgie. Die Workshop-Dramaturgie spricht die «theatrale» Dimension an, wie zum Beispiel einen spannenden Ablauf, das grafische Design der Moderationswand als «Bühnenbild» sowie die packende Inszenierung von Haupt- und Nebenrollen (Teilnehmende, Moderator,

Grafik 2


### Schwerpunktthema – Einführung

SBB CFF FFS

#### Welche Bedeutung hat der Eisberg in der Sicherheit?

- oberhalb Wasseroberfläche: bekannte Ereignisse (gesetzliche Meldepflicht)
- unterhalb Wasseroberfläche: Beinahe-Ereignisse und Sachschäden ohne eine Meldung: Glück gehabt!
- Unsichtbare Teil unterhalb Wasseroberfläche besteht aus
  - überwiegend unsicheren Handlungen (90%)
  - unsicheren Zustände (10%)

Ziel: Reduktion der unsicheren Zustände und unsicheren Handlungen zur Vermeidung von Ereignissen.



Register 3

B2/11

http://sicherheit.sbb.ch/sicherheitswerkstatt

Coach und CEO). Die Dramaturgie folgt dem AIDA-Prinzip. AIDA steht für: die Aufmerksamkeit des Kunden zu gewinnen (Phase Attention), das Interesse des Kunden zu wecken (Phase Interest), das Verlangen zu stimulieren (Phase Desire) und zum Handeln zu bewegen (Phase Action). Der «Sense of Urgency» wird vom CEO mittels einer Videobotschaft vermittelt. Eine Erfolgsgeschichte (Story Telling) sollte den positiven Geist der Kampagne weiter verstärken. Sie erzählt von der Reduktion der Berufsunfälle um  $\frac{2}{3}$  in den letzten 14 Jahren bei einer gleichzeitigen Erhöhung der Produktivität um 80 Prozent. Dieser Schwung wurde genutzt, um die Innovationskraft und den Gestaltungswillen zu aktivieren.

## Tool I: der Ringordner

Der Workshop, welchen die Führungskraft zu coachen und zu moderieren hat, besitzt eine Architektur. Architektur heisst für uns die vordefinierte Abfolge von Moderationsschritten. Der Workshop wird durch einen Coachingdialog geleitet. Unter Coachingdialog verstehen wir eine vordefinierte Abfolge von Coachingfragen. Die Elemente «strukturierter Ablauf des Workshops» und «strukturierter Dialog» finden sich in einer speziellen Organisationslogik wieder. Die einzelnen Moderationsschritte, Informati-

onen und Instrumente, die der Moderator benötigt, sind hintereinander in der richtigen Reihenfolge im Ordner abgelegt.

Der Workshop enthält zusätzlich eine zeitliche Abfolge, nach der der Dialog mit den Teilnehmenden geführt werden soll. Diese Struktur spiegelt sich in der geordneten, vordefinierten Abfolge der Moderationskarten wider. Jede Moderationskarte wurde zusätzlich mit einem Cartoon versehen, um dem Dialog eine gewisse Leichtigkeit und eine Prise Humor zu verleihen.

## Tool II: die Moderationswand

Die Moderationswand ist eine zweiseitig bedruckte, langlebige Plastikfolie mit den Massen 165x115 cm. Seite A beschäftigt sich mit der Erfolgsgeschichte, der Entwicklung der neuen Sicherheitskultur und den neuen Werten. Seite B führt in das Thema ein, ordnet die eigenen Beispiele im Thema Sicherheit und ermöglicht die Erarbeitung eines Aktionsplans. Was hat der Moderator nun konkret zu tun? Schritt 1: Einmal im Ordner blättern. Schritt 2: Er nimmt die Moderationskarte aus dem Ordner und liest die Frage vor. Schritt 3: Er unterstützt die Lösungsfindung, indem er ein gutes Beispiel auf der richtigen Flughöhe bringt. Schritt 4: Er ordnet und klebt die gesammelten Antworten für alle

sichtbar auf die Moderationswand.

## Controlling der Workshop-Initiative

Der Spirit der Initiative ist auf Selbstverantwortung aufgebaut. Die Teilnahme an der Workshop-Kampagne ist jedoch nicht freiwillig. Somit haben wir nur die Durchführung kontrolliert. Wir haben auf dem Intranet ein Formular aufgeschaltet, in dem das Abhalten der Werkstatt von der verantwortlichen Führungskraft gemeldet werden musste. Diese Meldungen erlaubten es, den Schneeballeffekt durch die Organisationen nachzuverfolgen und gezielt dort einzuschreiten, wo die Lawine ins Stocken geraten war.

## Resultate

Die Workshop-Initiative hat eine sehr hohe Akzeptanz im Unternehmen gefunden. In der vollumfänglichen Umfrage zur Personalfriedenheit des Jahre 2010 erlangte die Sicherheitskultur den dritten Rang. Dieses Ergebnis zeigt, dass die Mobilisierung der Belegschaft im Thema Sicherheit erfolgreich war. Die Konzernleitung sowie alle Divisionsleitungen haben an der Dialogkampagne mitgemacht. Der Dialog erfolgte stufengerecht bis zur operativen Ebene der Teamleiter quer durch alle Managementebenen. Total wurden vom Herbst 2009 bis im Frühjahr 2011 ca. 4000 Werkstätten durchgeführt. Die Sicherheitskennzahl hat sich im 2009 sehr positiv entwickelt. Sie hat sich um 26 Prozent gegenüber dem Vorjahr verbessert. In 2010 konnte die Sicherheit auf hohem Niveau gehalten werden, war insgesamt aber leicht unter dem Vorjahr. Wir sind überzeugt, dass die flächendeckende Workshop-Kampagne einen substantziellen Beitrag hierzu geleistet hat. ■