

Straight to Tom/Straight to Fabrice

Förderung einer gemeinsamen, globalen Unternehmenskultur

Als führender Flugzeughersteller verfügt Airbus über eine Organisation mit weit verstreuten Mitarbeitergruppen, die bei komplizierten Arbeitsabläufen über Grenzen hinweg zusammenarbeiten müssen, damit die hergestellten Produkte den höchsten Ansprüchen für Zuverlässigkeit und Qualität gerecht werden. Zur Förderung des unternehmensweiten, kommunikativen Austauschs und einer gemeinsamen, globalen Kultur, setzt Airbus auf direktzu®.

Im Oktober 2009 brachte die erste unternehmensweit durchgeführte Umfrage zum Mitarbeiter-Engagement folgendes Ergebnis: Airbus-Mitarbeiter werden stärker durch Airbus-Produkte wie die A380 motiviert als durch die Organisation. Und sie hatten den Eindruck, dass angesprochene Probleme nicht immer Gehör fanden. Dies veranlasste den damaligen CEO Tom Enders dazu, sofort zu handeln: Er nahm sich vor, die Unternehmenskommunikation auf eine neue und offene Grundlage zu stellen, die Vertrauen in eine gemeinsame, globale Unternehmenskultur über hierarchische und geografische Grenzen hinweg wachsen lässt. In der Folgezeit startete Airbus eine groß angelegte Änderungsmanagementkampagne im gesamten Unternehmen, um den Dialog zu fördern, mehr Anerkennung und Wertschätzung zu zeigen, das Wohlergehen des Mitarbeiters am Arbeitsplatz zu verbessern, die Entscheidungsfindung zu beschleunigen und die Komplexität von Prozessen zu verringern. Unterstützt wurde die Kampagne von einem umfassenden Kommunikationsplan. Neben der üblichen Top-Down-Kommunikation mit ihren „One-to-Many“-Kanälen setzte Airbus nun verstärkt auf **direktzu®**, um einen direkten, moderierten Many-to-One®-Dialog zwischen allen Airbus-Mitarbeitern und ihrem CEO in Gang zu setzen. Das neue Konzept ermöglicht den unternehmensweiten Austausch auf einer einzigen Plattform im Einklang mit der Strategie „theAirbusway“. Dieser offene und transparente Feedback-Kanal bereitet den Weg für eine neue Kommunikationskultur. Parallel zu anderen regelmäßigen persönlichen Begegnungen kann das Topmanagement auf kontinuierlicher Basis ein Gespür dafür entwickeln, was die Mitarbeiter in ihrer Organisation bewegt.

Die **direktzu®**-Plattform **Straight to Tom** wurde in das Airbus-Mitarbeiterportal „Airbus|People“ eingebunden, die das erforderliche Maß an Sicherheit und Vertraulichkeit für einen aufrichtigen und offenen internen Dialog bietet. Die Plattform unterstützt die wichtigsten Arbeitssprachen von Airbus – Englisch, Französisch, Deutsch und Spanisch.

Als Fabrice Brégier im Juni 2012 zum CEO von Airbus ernannt wurde, führte er den von seinem Vorgänger eröffneten Online-Dialog weiter. - Aus **Straight to Tom** wurde **Straight to Fabrice**.



Screenshots von **Straight to Tom** und **Straight to Fabrice**

Erfolgskennzahlen von September 2010 bis November 2013:

- 965 Feedbacks abgegeben
- 127.515 abgegebene Stimmen
- 2.483.972 gelesene Einträge
- 172 Antworten durch den CEO

Die **direktzu**®-Plattform bietet den Airbus-Mitarbeitern folgende Möglichkeiten:

- Fragen und Feedback direkt an den CEO übermitteln. Die Beiträge werden durch eine Kombination aus technischen Filtern und Nutzerintelligenz gebündelt.
- Beiträge und Feedback sortieren, filtern, bewerten und nach ihrem relativen Wert gewichten. Dies wirkt sich auf die Reihenfolge aus, in der sich der CEO mit den Beiträgen befasst.
- Beiträge kommentieren. Da es keine anonymen Kommentare gibt, können andere Teilnehmer nicht nur Feedback kommentieren, bevor es den CEO erreicht, sondern auch Anliegen gemeinsam besprechen und Lösungen erarbeiten. Die Plattform wird dadurch um eine Social-Networking-Dimension bereichert.

Wenn der CEO seine wöchentliche Antwort einstellt, werden alle interessierten Nutzer automatisch und ohne Streuverluste informiert. Der CEO kann die Mitarbeiter auch bitten, eine konkrete strategische Frage zu erörtern. Die Plattform bietet dem CEO folgende Möglichkeiten:

- Abgleich von Mitarbeiter-Agenda und Strategischer Planung
- Eröffnung eines offenen, vertrauensvollen und direkten Mitarbeiterdialogs
- Möglichkeit strategische Botschaften zu vermitteln und die Strategie, Organisation, Arbeitsplätze, Prozesse, Kultur, Personalpolitik usw. von Airbus darzustellen
- Die Stimmung im Unternehmen zu einem bestimmten Thema messen

Das System steht allen Mitarbeitern offen und wird als demokratisches Instrument im Unternehmen angesehen, doch es wird aktiv moderiert, um eine hohe Qualität und Effizienz zu gewährleisten. Beiträge, in denen es um die gleichen Themen geht, werden gebündelt, und Einträge, die nicht regelkonform sind, werden ausgefiltert.

Seit Aufsetzen der Plattform vor drei Jahren wurden mehr als 5 Millionen Seitenaufrufe registriert und fast 1.000 gebündelte Einträge eingestellt, für die über 120.000 Stimmen abgegeben wurden. Die CEOs verfassten 172 Antworten zu Themen, hinter denen mehr als 45.000 Interessierte mit ihrer Stimme standen. Die hohe Zahl an relevanten erreichten Kontakten verdeutlicht die enorme Effizienz im Verhältnis zu dem geringen Aufwand auf Führungsebene. Die große Stimmenzahl ist auch ein Indikator für die positive Wirkung der Absenkung von Zugangsschranken, wie sie bei direkteren Formen des unternehmensweiten Dialogs üblich sind. Systeme, bei denen die Bündelung, Abstimmung und Prioritätensetzung nicht in der Plattform integriert sind, schließen oftmals Personen aus, die nicht auf direktem Wege Fragen stellen oder Kommentare abgeben wollen.

Ein anschauliches Beispiel dafür ist das Feedback eines Mitarbeiters an einem Produktionsstandort im britischen Filton. Der Mitarbeiter hatte gefragt, weshalb er und seine Kollegen Teile des Militärflugzeugs A400M bearbeiteten, das Flugzeug als Ganzes jedoch noch nie in Aktion zu Gesicht bekommen hatten. Die Frage bekam sehr viel Unterstützung von seinen Kollegen und als die Frage schließlich bei Tom Enders landete, versprach er, eines der wenigen vorhandenen Flugzeuge zum Standort zu schicken. Diese Geste ist ein konkretes Beispiel dafür, wie Mitarbeitermotivation durch wechselseitige Many-to-One®-Kommunikation und ein gemeinsames Interesse am Produkt Hand in Hand gehen können.

Fabrice Bregier, CEO:

*„Für einen CEO kann es schwierig sein, nah an den Mitarbeitern zu bleiben. **Straight to Fabrice** ist eines der CEO-Instrumente, um auf globaler Ebene im ständigen Dialog mit den Mitarbeitern zu bleiben und eine wertvolle Ergänzung zu persönlichen Begegnungen, die durch die Größe des Unternehmens und seine weltweite Präsenz nur eingeschränkt möglich sind. Sich jede Woche mit einem von Mitarbeitern ausgewählten Thema zu befassen ist eine interessante Aufgabe: Sie fordert unser Unternehmen natürlich heraus und zwingt uns, jedem Mitarbeiter eine passende Antwort auf seine Frage zu geben. So wird **Straight to Fabrice** zu einem wirkungsvollen Managementinstrument – nicht nur für den CEO, sondern auch für sein Team. Es bietet die Möglichkeit, auf schnellem und transparentem Wege Kenntnis von den Anliegen der Mitarbeiter zu erlangen und echte Probleme in der gesamten Organisation wahrzunehmen. Außerdem bietet es uns als CEO-Team die Möglichkeit, sofort zu reagieren, bevor ein Anliegen zu einem Problem wird. Doch der wohl wichtigste Vorteil von **Straight to Fabrice** besteht darin, dass er die Airbus-Mitarbeiter zu einer Kultur der Offenheit ermuntert und den vom Unternehmen eingeleiteten kulturellen Wandel fördert.“*

Stéphanie HENRION, Corporate Internal Communication Manager:

*„**Straight to Fabrice** hat sich für die Mitarbeiter zu einer bevorzugten Option entwickelt, um bei Airbus ihre Meinung zu sagen. Die Zahl der Einzelbesuche hat sich zwar bei etwa 22.000 monatlich eingependelt, doch die Nutzerbasis wächst ständig, da Tag für Tag andere Mitarbeiter einen Beitrag einstellen. Die Mitarbeiter können entweder offen als aktive Nutzer auftreten, die über ihre Beiträge in einen direkten Dialog mit dem CEO treten oder sich indirekt beteiligen, indem sie die Beiträge anderer Mitarbeiter kommentieren. Sie können aber auch anonym bleiben und mit ihren Abstimmungen als unsichtbare Beitragende das Ranking beeinflussen oder die Einträge als Leser ohne jede Beteiligung verfolgen! Interessant ist auch, wie sich die Debatte im Laufe der Zeit qualitativ verändert hat. Bei der Einführung des Instruments waren knapp 20% der Beiträge reine Beschwerden. Heute enthalten mehr als 90% der Beiträge wirklich konstruktive Informationen zur Strategie und zur geschäftlichen Leistung des Unternehmens.“*

Kontakt:

relevantec GmbH
Winsstraße 62, 10405 Berlin, Germany
+49(0) 30 340 600 40
office@direktzu.de
www.direktzu.com

direktzu® ist eine Marke der relevantec GmbH

Rechtlicher Hinweis:

Diese Unterlagen sind ausschließlich zu Präsentations- und Informationszwecken bestimmt. Sämtliche gezeigten Methoden und konzeptionelle Überlegungen sind urheberrechtlich geschütztes Eigentum der relevantec GmbH. Die Weitergabe und Verwendung oder Nutzung zu anderen Zwecken ganz oder in Teilen bedarf der ausdrücklichen schriftlichen Zustimmung durch die relevantec GmbH.
© relevantec GmbH