

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 motiviert als durch die Organisation. Und sie hatten den Eindruck, dass angesprochene Probleme kaum 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 Veränderungskampagne im gesamten Unternehmen, um den Dialog zu fördern, mehr Anerkennung und Wertschätzung zu zeigen, das Wohlergehen des Mitarbeiters am Arbeitsplatz zu verbessern, die strategische 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 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 bereitete den Weg für eine neue Kommunikationskultur. Parallel zu anderen regelmäßigen persönlichen Begegnungen entwickelte das Topmanagement auf kontinuierlicher Basis ein Gespür dafür, 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 seit Start im September 2010:

- 1.344 eingegangene Textbeiträge
- 204.840 abgegebene Stimmen
- 7.015.061 Seitenaufrufe
- 290 Antworten der CEOs

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

- Fragen und Feedback direkt an den CEO zu übermitteln. Die Beiträge werden durch eine Kombination aus technischen Filtern und Nutzerintelligenz gebündelt.
- Beiträge und Feedback zu sortieren, zu filtern, zu bewerten und nach ihrem relativen Wert zu gewichten. Dies wirkt sich auf die Reihenfolge aus, in der sich der CEO mit den Beiträgen befasst.
- Beiträge zu kommentieren. Die Plattform wird dadurch um eine Social-Networking-Dimension bereichert, über die Anliegen diskutiert und Lösungen gemeinsam entwickelt werden können, bevor sie an den CEO weitergeleitet werden.

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
- Vermittlung strategischer Botschaften und Darstellung von Strategie, Organisation, Prozessen, Kultur und Personalpolitik von Airbus
- Messung der Stimmung im Unternehmen zu einem bestimmten Thema

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

Seit Aufsetzen der Plattform vor über 6 Jahren wurden mehr als 7 Millionen Seitenaufrufe registriert und über 1.300 gebündelte Einträge eingestellt, für die über 204.000 Stimmen abgegeben wurden. Die CEOs verfassten 290 Antworten zu Themen, hinter denen knapp 70.000 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 die Beteiligung von Personen aus, die nicht auf direktem Wege Fragen stellen oder Kommentare abgeben wollen.

Wie Mitarbeitermotivation durch wechselseitige Many-to-One®-Kommunikation und ein gemeinsames Interesse am Produkt Hand in Hand gehen können, zeigt sich an Beispielen wie diesen: Ein Mitarbeiter des Produktionsstandorts im britischen Filton bemerkte, dass er und seine Kollegen Teile des Militärflugzeugs A400M bearbeiteten, ohne das Flugzeug als Endprodukt je in Aktion zu Gesicht bekommen zu haben. Das Anliegen bekam so viel Unterstützung von den Kollegen, dass es schließlich bei Tom Enders landete. Verbunden mit einem großen Festakt, schickte er eines der wenigen vorhandenen Flugzeuge zum Standort und erreichte mit dieser Geste nachweislich einen enormen Anstieg der Zufriedenheit und Mitarbeiterbindung am Standort.

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 betiligen, 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.“

direktzu® und **Straightto** sind Marken der relevantec GmbH

Kontakt:

relevantec GmbH
Theodor-Heuss-Platz 6, 14052 Berlin, Germany
+49(0) 30 340 600 40
office@direktzu.de
www.direktzu.com

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