



Die Premium Aerotec GmbH führt in einem Pilotprojekt ein neues Kommunikationsinstrument ein, um die Zusammenarbeit zu verbessern.

# An einem Strang ziehen

PRAXIS. Ein Centerforum bietet die Chance, die Bodenhaftung im Management und die Agilität der Mitarbeiter zu erhalten. Premium Aerotec testet dies aus.

Von **Stefan Herzog**

**D**ie gesellschaftlichen Megatrends zeigen eine zunehmende Beschleunigung und Komplexität aller Lebensumstände auf. Die Individuen in den Familien, Betrieben und im gesellschaftlichen Umfeld versuchen mit großen Anstrengungen, diesen Entwicklungen Rechnung zu tragen. Wir beobachten dabei jedoch zunehmende Probleme von Schülern, Bürgern und Mitarbeitern, die sich nicht abgeholt fühlen. Schulstress, Politikverdrossenheit, zunehmende psychische Erkrankungen, Resignation und innere Kündigung sind sichtbare Ausdrucksformen jener Individuen, die nicht mehr mit Schritt halten können.

Die Entscheidungsträger haben den Spagat zu leisten, möglichst die Gesamtheit abzuholen, ohne jedoch den Megatrendentwicklungen Einhalt gewähren zu können. Verstehen die Mitarbeiter das Handeln des Managements? Verstehen die Manager die Ausgangslagen ihrer Mitarbeiter, die sie ja zu ökonomischem Handeln motivieren wollen? Als Antwort auf diese Entwicklungen obliegt es im betrieblichen Umfeld in erster Linie dem Personalwesen, eine Brücke der Verständigung zwischen Managern und Mitarbeitern zu bauen. Welches Instrument kann das Personalwesen nun zum Bau solcher Brücken entwickeln und dem Betrieb zur Verfügung stellen? Diese Frage stellte sich die Premium Aerotec GmbH in Augsburg, die im gesellschaftlichen

Verbund der größte Flugzeugbau-Strukturlieferant Europas ist.

## Das Centerforum ist ein besonderes Kommunikationsinstrument

Bei dem Prozess der Verständigung kommt dem Träger dieser Brücke besondere Bedeutung zu – der Kommunikation. Die Kommunikation ist das Trägerinstrument für all jene Stellhebel, die die Zusammenarbeit zwischen Manager und Mitarbeiter beeinflussen. Um dieser Kommunikation einen Rahmen zu geben, wurde das Instrument des Centerforums entwickelt. Im Gegensatz zu teuren und aufwendigen, in der Regel sporadisch stattfindenden 360-Grad-Feedback-Erhebungen und zu anonymen Mitarbeiterbefragungen legt das Centerforum

Wert auf den unmittelbaren und stetigen Dialog der im direkten Berufsumfeld vernetzten Akteure und bildet somit eine Brücke der Verständigung zwischen Manager und Mitarbeiter vor Ort.

Das Centerforum ist ein periodisches, zirka drei- bis fünfstündiges Treffen der in einer Organisationseinheit tätigen Schlüsselpersonen, die der Frage nachgehen, wie die in der Organisationseinheit gelebte Zusammenarbeit mit den Mitteln des Personal- und Organisationsmanagements nachhaltig verbessert werden kann.

### Stellhebel im Centerforum

Aus den Führungsaufgaben und den Werkzeugen des Personal- und Organisationsmanagements lassen sich neun Stellhebel ableiten, die im Centerforum dazu genutzt werden, die Qualität der betrieblichen Zusammenarbeit zu beschreiben. Die Stellhebel dienen so als Strukturgitter für die Zusammenarbeitsbeschreibung zwischen den Schlüsselpersonen einer Organisationseinheit. Wesenbestimmende Merkmale aller Führungstheorien sind das Setzen von Zielen, die Organisation der Arbeit mit der Fokussierung auf die Menschen, die diese verrichten, sowie das Controlling des Ergebnisses. Dabei sind Strukturdaten, wie zum Beispiel Altersstruktur oder Job-Design, die Analyse und Bewertung der heute und in Zukunft zu verrichtenden Kernfunktionen mit den in der Belegschaft vorhandenen oder anzustrebenden Kernkompetenzen vor dem Hintergrund gegebener beziehungsweise zu entwickelnder Veränderungsfähigkeiten, zu durchleuchten. Die Aufgaben und die Werkzeuge des Personal- und Organisationsmanagements beschreiben die Inhalte der Zusammenarbeit zwischen Manager und Mitarbeiter und finden ihren Niederschlag in der Art und Weise ihrer täglichen Kommunikation.

### Ablauf des Centerforums

Der Ablauf eines Centerforums lässt sich in fünf Phasen untergliedern. Die erste

Phase ist die Berichterstattung. Dabei zeigt der Leiter einer Organisationseinheit Kennziffern des centerinternen Personal- und Organisationsmanagements auf, die aufwandsarm ermittelt werden können, für die Belegschaft verständlich und durch einen direkten Arbeitsplatzbezug nachhaltig sind. Schwerpunktmäßig fokussiert die Diskussion auf jene Kennziffern, die für das Center in der aktuellen Situation von besonderer Bedeutung sind. Dies kann zum Beispiel beim Stellhebel „Mitarbeiter fördern und fordern“ die Durchführungsquote von Qualifizierungsmaßnahmen sein oder die Besetzungsquote in der Nachfolgeplanung.

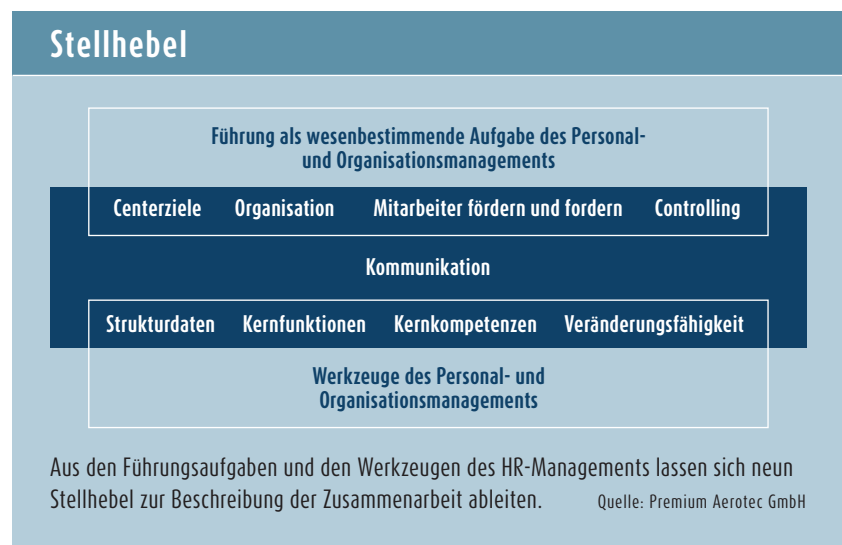
Danach beginnt die Arbeit in Kleingruppen: Jeweils drei bis fünf Schlüsselpersonen diskutieren anhand von Leitfragen zu den neun Stellhebeln, ob ein Stellhebel zu den Stärken oder Lernfeldern des Centers zählt, und dokumentieren dieses Ergebnis am Flipchart mit stichwortartigen Begründungen. Die Leitfragen dienen dabei lediglich der Orientierung. Zum Stellhebel „Organisation“ sind dies zum Beispiel: Ist unsere Aufbauorganisation effizient? Erfolgt eine klare Aufgabendelegation (Was bis wann – mit Rückkopplung)? Haben wir Jobs, die uns fördern, uns Sinn vermit-

teln, Entfaltungs- und Handlungsspielräume gewähren und Eigeninitiative ermöglichen?

### Das Forum führt zu einem Index

In der dritten Phase werden die Kleingruppenergebnisse im Plenum erörtert, zu einem Centerergebnis zusammengefasst und dokumentiert. Dann werden im Plenum mittels der ABC-Analyse wenige dringliche und wichtige Maßnahmen zur Verbesserung der Zusammenarbeit im Center definiert, akioniert und in einem Maßnahmenblatt zusammengefasst. In der fünften Phase erfolgt die Bewertung der im Center erlebten Zusammenarbeit. Diese erfolgt über eine Punktabfrage: Die Mitarbeiter vergeben einerseits Punkte darüber, ob sie subjektiv mit der Tätigkeit im Center zufriedener sind als im Vorjahr. Andererseits verteilen sie Punkte dafür, ob die allgemeine Situation besser oder schlechter als im Vorjahr ist – dies erfolgt als objektive Bewertung anhand der Kennzifferentwicklung. Das Ergebnis ist eine Qualitätskennziffer für das centerinterne Personal- und Organisationsmanagement, die gleichfalls als Zufriedenheitsindikator für die gelebte Zusammenarbeit in der Organisationseinheit angesehen werden kann.

Die Qualitätskennziffer gibt einerseits



dem Centerleiter eine Standortbestimmung seines aktuellen Handelns und Orientierung für sein zukünftiges Handeln bei der Ausrichtung seines Personal- und Organisationsmanagements, andererseits kann sie – in einem noch zu definierenden Schritt – für die Leitungsebene eine Berichtsgröße für die „weichen“ betrieblichen Erfolgsfaktoren darstellen.

### Beispiel aus der Produktion

Pilotmäßig wurde die Zusammenbaukultur in einer Fertigungsabteilung analysiert. Die Probleme der Zusammenarbeit äußerten sich vor der Durchfüh-

sehr um persönliche Probleme in der Zusammenarbeit – was im Einzelfall auch persönliche Betroffenheit auslöste. Coaching-Gespräche vor Ort und Betreuungsgespräche mit einem erfahrenen Leadership-Trainer im Rahmen von Workshops wirken unterstützend, die persönliche Betroffenheit dem Ziel der besseren Zusammenbaukultur unterzuordnen.

Als Maßnahmen aus diesen Centerforen wurden unter anderem definiert, in einem Workshop die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen innerhalb der Meistereien auf spezifische abteilungsbezogene Fragestellungen hin zu

Conferenzen dient vielseitigen Zwecken. Im Sinne der Systemtheorie werden die Elemente des Personal- und Organisationsmanagements zum Wohle des Ganzen gestärkt, was sich in Mitarbeiterzufriedenheit und -agilität im Center beziehungsweise im Unternehmen und daraus ableitend im künftigen Unternehmenserfolg wie folgt ausdrückt.

- Conferenzen sorgen für Transparenz des centerinternen Personal- und Organisationsmanagements.
- Conferenzen sorgen für eine hohe Umsetzungsakzeptanz, da von den Schlüsselkräften selbst definierte Maßnahmen zur Verbesserung der Zusammenarbeit erarbeitet werden.
- Conferenzen fördern Lernende Organisationen und gerade in Zeiten zunehmender Beschleunigung und Komplexität Zuversicht bei der Bewältigung von zukünftigen Aufgaben.
- Conferenzen unterstützen durch ihren integrierenden Charakter und die bündelnde Ablaufgestaltung gleichgerichteten Handelns der agierenden Manager und Mitarbeiter – alle Akteure werden in die Lage versetzt, „Schritt zu halten und sich abgeholt zu fühlen“.

Um eine agile Unternehmenskultur zu stärken, ist in einem künftigen Schritt dieses Kommunikationsinstrument hierarchieaufsteigend im Sinne einer Pyramide zu installieren und zu standardisieren. Grundvoraussetzung hierfür sind eine gute Feedback-Kultur mit entsprechenden Spielregeln sowie Mut zum konstruktiven Dialog. Damit gewinnen die Zusammenarbeit hinterfragenden Conferenzen für den Unternehmenserfolg den gleichen Stellenwert wie die standardisierten Prozesse der Geschäftsberichterstattung oder die der Investitionsplanung. ■

## Durch Reflexion des eigenen Führungsverhaltens werden selbstbestimmte Verbesserungen aufgezeigt und die Zusammenbaukultur analysiert.

Conferenzen des Pilotprojekts unter anderem in vermehrt auftretenden Qualitätsproblemen, in einem Verlust respektvollen Umgangs miteinander, in einer Desorientierung der Akteure bei der Zuordnung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen, in Redelelegationen sowie in Umsetzungsdefiziten von Managemententscheidungen. Äußerlich drückten sich die latenten Probleme im Personal- und Organisationsmanagement zunächst in dem steigenden Wunsch nach arbeitsrechtlichen Konsequenzen aus. Es reifte bei den Verantwortlichen jedoch schnell die Einsicht nach grundsätzlichen Veränderungen – auch durch die Einführung einer neuen Centerunterorganisation.

Die Einführungsphase dieser Conferenzen war geprägt von der Unsicherheit, offen über Stärken und Lernfelder in der Zusammenarbeit zu sprechen. Der Aufbau einer Vertrauenskultur und der Umgang mit den Feedback-Regeln waren dabei die größten Herausforderungen für den Moderator und die Akteure. Am Anfang drehten sich die Conferenzen noch zu

konkretisieren, die Nahtstelle zwischen Meistereien und Prozessunterstützung zu präzisieren, Führungsverhalten in einem Workshop zu reflektieren und die Außendarstellung der Abteilung unter anderem durch Maßnahmen der Prozessgestaltung zu verbessern.

Die ersten Ergebnisse sind vielversprechend. Die Schlüsselpersonen geben positives Feedback und halten das Conferenzenforum für ein wichtiges Instrument auf dem Weg zur lernenden Organisation. Als erste beobachtbare Zeichen sind eine höhere Arbeits- und Beziehungszufriedenheit, eine klarere Aufgabenidentifikation und im Rahmen von Investitionen die Bereitschaft zur Mitarbeit an Prozessoptimierungen zu konstatieren.

### Künftiger Anspruch

Das Conferenzenforum bietet eine Plattform, die Zusammenarbeit zwischen dem Leiter einer Organisationseinheit und seinen Mitarbeitern sowie innerhalb der Belegschaft in einem stetigen Prozess zu hinterfragen. Die umfassende Einfüh-

#### Dr. Stefan Herzog

ist HR-Manager in der Premium Aerotec GmbH in Augsburg.