

Fallstudie Team Syntegrity

Der Kunde: Austro Control

Das Problem/Die Herausforderung

Seit 1. 1. 1994 ist die Austro Control Österreichische Gesellschaft für Zivilluftfahrt mbH für die Flugsicherung und Flugsicherheit im österreichischen Luftraum zuständig. Mit diesem Tag hat die Austro Control die Aufgaben des ehemaligen Bundesamtes für Zivilluftfahrt übernommen. Bis zu 2.800 Luftfahrzeuge werden tagtäglich durch den österreichischen Luftraum gelotst. Mit etwa 1.000 Mitarbeitern (ca. 300 davon sind Fluglotsen) sorgt Austro Control 365 Tage im Jahr rund um die Uhr für Sicherheit im Luftraum.

Aufgrund sich aneinander reihender Krisen (Kosovo, 11. September 2001, weltweite Rezession, Afghanistan, Irak Krieg und SARS) hat der Luftverkehr drastische Einbußen zu verzeichnen. Die Geschäftsleitung rechnet daher damit, dass trotz schon eingeplanter Krisenszenarien aufgrund drastischer Kapazitätsreduktionen der AUA, Lufthansa und Swiss der geplante Umsatz um weitere Prozentpunkte einbrechen wird.

Die Herausforderung besteht nun darin, einen schnell wirksamen, aber gangbaren und verträglichen Weg zu finden, die Kosten zu reduzieren ohne Personal freisetzen zu müssen. Die Eröffnungsfrage, die den Teilnehmenden gestellt wurde, lautete daher:

"Mit welchen kurzfristigen Massnahmen gelingt es uns, (Zahl) Mio Euro wirksam bis Ende 2003 einzusparen, und welche Massnahmen sind geeignet, unsere Kostenbasis und Effizienz auch längerfristig zu stabilisieren?"

Die Syntegration

An der dreitägigen Syntegration nahmen insgesamt 24 Personen teil. Neben den beiden Vorständen waren die Abteilungsleiter, einige Betriebsräte und Gewerkschaftsvertreter, Fluglotsen wie auch Sachbearbeiter vertreten. Siebenundzwanzig Diskussionsthemen wurden durch "Angebot und Nachfrage" der Teilnehmenden eruiert und anschliessend zu zwölf Themen konsolidiert. Diese wurden dann während der folgenden Tage hinsichtlich der Eröffnungsfrage bearbeitet. Themen waren u. a.: Arbeitszeitflexibilisierung, Kollektivvertrag und betriebliche Vereinbarungen, vertrauensbildende Massnahmen, Marktanpassung und Investitionsplanung.

Die erreichten Resultate

Basierend auf der mit der weltweiten Krise in der Luftfahrt verbundenen angespannten Atmosphäre wurden bis zum Ende der Syntegration 49 Schlüsselmassnahmen entwickelt und am Ende nach zu erwartender Umsetzungsdauer und Verantwort-

tungsbereich gegliedert. Die Massnahmen wurden anschliessend an die Syntegration durch den Vorstand in geordneter Form zur Umsetzung in die Linie gegeben (deren Verantwortlich an der Syntegration teilgenommen haben). Eine geeignete Umsetzungsorganisation mit Steeringcommittee, Reportingstruktur und Terminen usw. wurde dazu aufgesetzt.

Während der Syntegration ist allen Teilnehmern klar geworden, dass Veränderungen notwendig sind, um die bevorstehenden Monate zu meistern. Trotz unterschiedlicher Individualinteressen und den damit verbundenen Emotionen entstand ein gemeinsamer Wille, die Situation zu meistern. Tabuthemen wie Handhabung der Überstunden, Reduzierung der Entlohnung wurden nicht "unter den Tisch gekehrt" sondern systematisch und rational behandelt. Die Umsetzung vieler vertrauensbildender Massnahmen, u. a. die offene Kommunikation des Workshops "Syntegration" für die Kollegen, resultierten daraus. Die am Anfang eher skeptische Stimmung wurde am zweiten Tag zusehends emotionaler, um am dritten Tag in eine offene und rationale Massnahmendiskussion zu münden.

Unter der Prämisse, den hohen Qualitätsstandard in punkto Sicherheit auf jeden Fall zu erhalten, durchleuchtete man die verschiedensten Bereiche, um Sparpotentiale aufzudecken. Diese reichten von dem nicht unbedeutenden "Kleinvieh" wie Büromaterialien bis hin zu Überstundenabbau und möglichen Verschiebungen von grossen Investitionsvorhaben. Als beiläufiges Ergebnis konnte man eine Stärkung des "Wir-Gefühls" und des gegenseitigen Verständnisses durch alle Reihen beobachten.

Statements von Teilnehmenden

- "Methodik hat mich begeistert. Sie hat ermöglicht, ein unpopuläres Thema wie das Sparen in einer hervorragenden Gesprächskultur zu diskutieren."
- "So gewinnen wir das Vertrauen der Führungskräfte."
- "Die Zusammensetzung und breite Palette der Diskussion hat den Riesenvorteil, dass die Homogenisierung im Unternehmen vorangetrieben wird."
- "Sehr konstruktive Mitarbeit aller Mitarbeiter bei einem komplexen Thema. Die Methode war super."
- "Erstmals in der Geschichte des Unternehmens wurden wir gebeten, an Verbesserungen mitzuarbeiten. Man hat gemerkt, wie die Leute mit Fortdauer der Syntegration immer mehr Begeisterung bekamen."
- "Mit ihrer Hilfe haben wir einen grossen Steinbrocken in Bewegung gesetzt, den wir nun alleine weiterbewegen müssen."
- "Die Methode war super, Ansatz ist gut, um ein komplexes Thema auf den Punkt zu bringen. Tag zwei hat mir am besten gefallen, da er für mich sehr kreativ war."
- CEO: "In dieser Intensität wurde noch nie zusammengearbeitet. Wir haben einen guten Erfolg erzielt. Sehr wertvoll ist, dass sich unter den Teilnehmern ein gemeinsamer Spirit entwickelt hat."