

Faktor Mensch

Warum **Personalentwicklung**
in der Touristik so wichtig ist

Von Jürgen Baltes

Seit 13 Jahren betreut Wibke Rissling-Erdbrügge von WRE Training touristische Unternehmen in der Personalentwicklung. Ihr Credo: Die Mitarbeiter als wichtigstes Kapital des Unternehmens müssen gehegt und gepflegt werden.

ta: Warum ist Personalentwicklung für Sie so wichtig?

Wibke Rissling-Erdbrügge: Von der Leistung der Mitarbeiter hängt der Erfolg des Unternehmens ab. Personalkosten machen in der Touristik oft 70 oder 80 Prozent aus. So wie ein Autobauer seine Produktionsstraßen wartet, müssen sich Reiseunternehmen um ihre Mitarbeiter kümmern. Wenn Reiseverkäufer ihr Verkaufstalent stärken, werden sie mehr Umsatz machen, wenn Einkäufer mehr interkulturelle und Verhandlungskompetenz besitzen, werden sie vermutlich besser einkaufen.

ta: Die Zusammenhänge sind aber nicht immer leicht greifbar.

Rissling-Erdbrügge: Genau. Vielleicht steigt der Umsatz auch, weil gerade eine Aida-Werbekampagne läuft oder die Büroeinrichtung aufgepeppt wurde. Da sollte man auf die Selbstreflexion der Mitarbeiter vertrauen.



Wibke Rissling-Erdbrügge sieht die Mitarbeiter als wichtigstes Kapital eines Unternehmens

ta: Mit welchen Anliegen kommen die Unternehmen zu Ihnen?

Rissling-Erdbrügge: Oft möchten Führungskräfte, dass wir etwas für ihre Mitarbeiter tun, etwa Workshops, Coachings, Training on the Job oder Team-Events. Damit die Dinge erfolgreich werden, muss es allerdings immer einen Anlass und ein Ziel geben. Einfach zusammen ein Floß zu bauen, weil man so ein tolles Team ist, das verpufft. Wenn als Maßgabe aber die Meetings künftig 15 Minuten kürzer werden sollen, weil man sich nun besser kennt und versteht, ergibt das Sinn. Außerdem liegt ein wichtiger Hebel für eine gute Teamentwicklung gar nicht im Team, sondern bei den Führungskräften. Die sind oft so mit operativen Aufgaben beschäftigt, dass die Personalführung zu kurz kommt.

ta: Was machen Chefs oft falsch?

Rissling-Erdbrügge: Viele glauben, vor allem mit Geld motivieren zu können. Doch der Motivationsschub der 100 Euro Gehaltserhöhung, von denen vielleicht 50 übrig bleiben, lässt schnell nach. Die Personalentwicklung steht auf drei Säulen: einem fairen Gehalt, einem Team mit gutem Arbeitsklima sowie einer spannenden Aufgabe mit Raum für die persönliche Weiterentwicklung. Das Gehalt ist nur die Basis. Es muss nicht unbedingt hoch, sondern vor allem fair sein und Wertschätzung ausdrücken. Spannend wird es bei allem, was danach kommt: Wie kriege ich zum Beispiel den leistungswilligen Uni-Absolventen dazu, sich bestmöglich im Unternehmen zu entfalten?

ta: Beim Gehalt kann die Branche ohnehin wenig bieten ...

Rissling-Erdbrügge: Nicht unbedingt. Wer seine Karriere bei einem größeren Unternehmen gut plant, kann hier durchaus einiges erreichen. Insgesamt erlebe ich die Touristik aber vor allem als eine sehr dynamische Branche, die Leute mit einer bestimmten Mentalität anzieht, und in der viele Menschen mit Leidenschaft arbeiten.