

# Ausmisten statt aussitzen

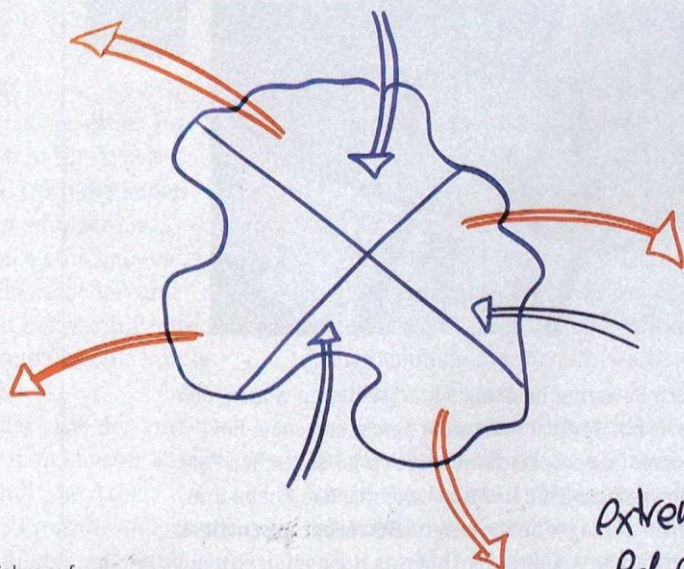
Viele Unternehmen verzetteln sich im Spannungsfeld zwischen **Kontinuität und Wandel**. Doch es gibt Auswege.



Wie motiviert man Mitarbeiter im Change-Prozess? (von links) Sebastian Diekmann (RUF Reisen) im Gespräch mit Daniela Block (MSC Kreuzfahrten) und Sven Götzinger (WRE Training für Touristiker).

*Der Prozess  
über viele  
Jahre*

*Einfluss von  
Kunden Markt  
Mitarbeiter Fachwelt*



Der starke Fokus auf die Gründungsidee verwässert mit den Jahren, so die Skizze von Coach Wibke Rissling-Erdbrügge.

*Extrem hoher Einsatz an Ressourcen*

EVELYN SANDER

**E**in Start-up müsste man sein – innovativ, agil, schnell. Anders als der eigene Laden, bei dem man das Gefühl hat, ständig hinterherzuhinken. Man müsste mehr machen: mehr Marketing, mehr Online, mehr Angebote. Kunden wollen dies, Experten empfehlen das. Schnell wird ein Projekt nach dem anderen initiiert, das erst gefeiert und später fallen gelassen wird. „Am Ende sind alle frustriert und keiner weiß, wohin es gehen soll“, beobachtet Wibke Rissling-Erdbrügge von WRE Training für Touristiker.

Der Spagat zwischen Umbruch und Kontinuität sei vor allem für Mittelständler eine große Herausforderung: „Sie neigen dazu, sich zu verzetteln“, sagt Rissling-Erdbrügge beim 4. Roundtable Personal und Entwicklung in der Touristik, bei dem sich 20 Unternehmer und Personalexperten in der Zentrale von RUF Reisen



EVELYN SANDER

Brainstorming: Wie können Unternehmen in Zukunft die Generationen Y und Z an sich binden?



EVELYN SANDER

Was läuft gut? Bruno Peters (Elan Sportreisen, links) und Sebastian Diekmann (RUF Reisen) diskutieren.

trafen. Jeder weiß: Stillstand bedeutet Rückschritt. Und so sind alle in Bewegung – bei dem einen geht es um neue IT-Programme, bei anderen um interne Umstrukturierungen, neue Produkte, Fachkräftemangel und die Ansprüche der Generation Y und Z.

**DIE GRÖSSTEN TREIBER** sind der Markt und die Technik: „Touristiker sind grundsätzlich schnell Feuer und Flamme für neue Ideen“, weiß die Trainerin. Ein Beispiel ist ein Radreisen-Spezialist für Skandinavien, der auf Kundenanfrage auch Wandern und Walbeobachtungen anbot. Er will es allen Recht machen, es läuft immer schlechter, die Reklamationen steigen, der Mitarbei-

terfrust auch. „Viele Chefs machen zu viele Kompromisse, die zwar den Umsatz, aber nicht die Positionierung stärken“, beobachtet die Trainerin. So verliere bei den meisten touristischen Mittelständlern die Gründungsidee im Laufe der Jahre an Bedeutung.

Ein Fehler. Denn für die richtige Mischung von Kontinuität und Dynamik braucht es eine starke Mission und Vision. Es geht um Kernfragen: Wofür stehen wir? Wen wollen wir erreichen? „Nur wer sich darüber im Klaren ist, kann zielgerichtet steuern“, betont die Trainerin. Ein Slogan aus der Marketingabteilung reiche nicht aus. Die Mission finde man vielmehr in der Gründungsgeschichte des Unternehmens.

## KONZENTRATION AUF DIE GRÜNDUNGSEIDEE

Hat man sich im Laufe der Jahre verzettelt, sollte wie bei einem Hausputz alles auf den Prüfstand gestellt werden. So hat der Radreisen-Spezialist kräftig ausgemistet, konzentriert sich wieder auf sein Ur-Geschäft und ist erfolgreich.

Mit solchen Hausputz-Aktionen kennt sich Sebastian Diekmann sehr gut aus. „Es gibt kaum eine dynamischere Zielgruppe als unsere Jugendlichen“, schmunzelt der Personalchef von RUF Reisen. Social Media ist natürlich ein großes Thema. Gestern Facebook, heute Whatsapp ... und was ist morgen? „Wir müssen ganz nah an den Wünschen und Bedürfnissen der Jugendlichen dran sein“, sagt Diekmann.

Die Zeit der dicken Kataloge ist längst vorbei, gebucht wird vor allem online oder gleich per Smartphone. Anstelle mit einer Iso-Matte sind die Zelte im Sommercamp heute mit Holzboden, Betten, W-LAN und Steckdosen

## Transformation an der Tagesordnung

Es ist die Regel: Knapp 90 Prozent der Unternehmen führten in den letzten drei Jahren mindestens ein größeres **Transformations- oder Veränderungsprojekt** durch. Fast jedes zehnte Unternehmen kam auf mehr als 51 Projekte, so eine **Forsa-Studie** für Penning Consulting. Das seien neue Anforderungen für das Management: Sie müssten das Alltagsgeschäft mit immer neuen Projekten vereinbaren. Laut Forsa könnten 56 Prozent der Mittelmanager gut mit dem Druck umgehen, 44 Prozent fühlen sich jedoch sehr belastet oder überlastet. „Wir brauchen ein anders gelebtes **Rollenverständnis** der Manager, neue Entscheidungswege und partizipative Strategien, damit Firmen nicht in die Überlastungsfalle tappen“, warnt Consulting-Chef Stephan Penning.

ausgestattet. Um die Produkte ständig anzupassen, braucht RUF Reisen ein dynamisches Team. Der Personalchef setzt auf einen Mix aus erfahrenen und jungen Kollegen. Fluktuation sieht er positiv: „Im Produktmanagement ist es gut, immer wieder frischen Wind rein zu bekommen.“ Diekmann stellt dafür regelmäßig ehemalige Reiseleiter ein.

Andere Unternehmen haben es schwerer, junge Mitarbeiter zu gewinnen. „Gute Bewerber suchen sich heute ihren Arbeitgeber aus“, weiß Professor Matthias Straub von der SRH Hochschule. Die Generation Y und Z hätten besondere Ansprüche: Materieller Status sei selbstverständlich, man lege Wert auf Sinn im Job, Flexibilität und Weiterentwicklung. Patriarchen seien out, Feelgood-Manager jedoch auch nicht entscheidend. Und wer genau wissen will, was die Mitarbeiter der Zukunft wollen, kann hier vor allem eins tun: einfach fragen. **fvw**