

Personal & Entwicklung in der Touristik

*Gute Beziehungen
sind alles!*

Prof. Conrady: Maschinen
ersetzen Menschen

.....

Emotionales Führen bei
Windrose

.....

Quereinsteiger gegen
Fachkräftemangel

.....

Recruiting ist
Beziehungsarbeit





Personal & Entwicklung in der Touristik: Gute Beziehungen sind alles!

Liebe Leser,

Beziehungen sind nicht nur an Weihnachten wichtig. Das spüren wir in unserer täglichen Arbeit in touristischen Unternehmen. Wenn die Bindungen zwischen Führungskräften, Mitarbeitern und Kunden stimmen, spricht das für ein gesundes Unternehmen.

In unserer „Weihnachtsausgabe“ ist das unser Thema.

Zwei **Quereinsteiger** in der Touristik berichten: Welche Vorteile bringen branchenfremde Mitarbeiter, welche Knackpunkte gibt es und wie viel verträgt ein Unternehmen? **S. 10**

Die **digitalisierte Zukunft** wird Jobs ersetzen - und Jobs schaffen, für die wir fittere Mitarbeiter brauchen. Das sagt Prof. Dr. Roland Conrady und fordert die Branche auf sich auf die Zukunft vorzubereiten. **S. 7**

Die Geschäftsführerin des Reiseveranstalters Windrose Finest Travel, Dr. Ute Dallmeier, erklärt warum sie ihre Mitarbeiter ermutigt **Emotionen zu zeigen**, und wie das Unternehmen davon profitiert. **S. 4**

Beziehungen sind alles, auch bei der Personalbeschaffung! Wir kommentieren unser Trainingsprojekt bei sea chefs zur **Optimierung des Recruitings**. **S. 13**

Wir freuen uns über Ihre Meinungen und Ideen. Schreiben Sie an info@wre-trainings.de

Fröhliche Weihnachten und einen guten Start ins Jahr 2016!

Wibke Rissling-Erdbrügge
Geschäftsführung



In dieser Ausgabe:

- Seite 4 **„Bei uns darf auch geweint werden.“**
Über die kooperative Führungskultur bei Windrose >>
- Seite 7 **Mensch oder Maschine: Welche Mitarbeiter braucht die Touristik?**
Interview mit Prof. Dr. Roland Conrady >>
- Seite 10 **Fachkräftemangel – Sind Quereinsteiger unsere Rettung?**
Über die Erfahrungen bei CANUSA und Travelzoo >>
- Seite 13 **Recruiting ist: Beziehungsarbeit!**
Kommentar zu unserem Trainingsprojekt bei sea chefs >>

„Bei uns darf auch geweint werden.“

Windrose stellt den Mensch in den Mittelpunkt.

Reiseveranstalter verkaufen Emotionen. Das geht nur mit Mitarbeitern, die empathisch auf den Kunden eingehen und verstehen, was der Kunde braucht. Gut geführte, selbstbewusste Mitarbeiter leisten diese hervorragende Beziehungsarbeit.

Dr. Ute Dallmeier, seit einem Jahr Geschäftsführerin bei Windrose Finest Travel, setzt konsequent auf kooperativen Führungsstil. Eine Frau, die ihr Wissen aus vielen Töpfen speist: Sie hat den touristischen Dachverband Tourismus NRW e.V. geleitet, als Professorin gearbeitet, Unternehmen als Beraterin begleitet und in den 30er Jahren ein eigenes Reisebüro geführt. Sie ist ausgebildete Change Managerin und Wirtschaftswissenschaftlerin.

Dr. Dallmeier: „Unser Produkt wird erst dann zum Produkt, wenn es vom Kunden zum Leben erweckt wird. Wir sind in der Vor- und Nachbereitung wichtig. Genau das zu optimieren und den Faktor Mensch einzubeziehen ist essentiell. Ohne meine Kollegen und Kolleginnen ist das nicht möglich. Das heißt: Ich muss die Mitarbeiter mitnehmen!“

Kooperativ zu führen bedeutet den Menschen zu schätzen und sich selbst als Mensch zu zeigen. Dallmeier fällt das nicht schwer. Es geht auch mal emotional zu. Wenn den Teammitgliedern und der Chefin bei großen Erfolgen die Tränen in die Augen schießen, dann ist das ein Zeichen dafür, dass das Projekt auf vielen Schultern lag.

Windrose setzt auf Vielfalt. Berufsanfänger und alte Hasen arbeiten zusammen, Quereinsteiger und Fachkräfte ergänzen einander. Dallmeier ist da ganz offen: Sie beschäftigt Schauspieler, Heilpraktiker und Piloten. So ermuntert sie ihre Mitarbeiter, sich zu verwirklichen – auch wenn es bedeutet, dass sie sich beruflich verändern und eventuell in andere Unternehmen wechseln.

Geht diese Strategie auf? „Ja“, so Dallmeier. „Ich habe in meiner Laufbahn immer wieder die Erfahrung gemacht, dass gute Leute wiederkommen. Auf diese Leute kann ich bauen.“

Leadership muss umsetzungs- und mitarbeiterorientiert sein. Um allem gerecht zu werden, geht es manchmal zwei Schritte nach vorne und einen zurück.

Die Mühe lohnt sich. Wenn die Mannschaft sich als Teil von Entscheidungen und Projekten erlebt, gibt es weniger Konflikte in der Umsetzung und mehr Engagement, insbesondere wenn Hürden auftreten.

Zugleich erfordert es natürlich Entscheidungen der Chefin, die nicht basisdemokratisch von allen gefällt werden. Unliebsame oder riskante Entschlüsse muss ein Geschäftsführer allein oder mit seinen Gesellschaftern fällen. Das Gleiche

*Gute Leute
kommen wieder!*



Dr. Ute Dallmeier setzt beim Thema Führung auf Wertschätzung.

gilt für die große Unternehmensvision. „Da laufe ich doch immer ein paar Schritte mit meinem Fähnchen voraus“, beschreibt Dr. Dallmeier.

Windrose setzt auf Mitarbeiter, die ihre Begeisterung und Leidenschaft leben. Nur diese Menschen haben das Selbstbewusstsein selbstbewusste Kunden zu überzeugen. Leidenschaftliche Kollegen brauchen Freiräume und die Chance, Fehler zu machen.

Was ist das Ziel dieses Führungsstils?

Dallmeier: „Unsere Kunden fühlen sich frei, sich im Urlaub selbst zu verwirklichen! Wir sind ein Unternehmen, das sehr individuell für die Kunden da ist. Das bedeutet ein sehr intensives Kümmern. Der Ansprechpartner bei Windrose muss ein Gesprächspartner sein, der auf gleicher Höhe mit dem Kunden spricht. Wertschätzung für den Kunden funktioniert nur über Wertschätzung für sich selbst.“

Mensch oder Maschine – Welche Mitarbeiter braucht die Touristik?

Prof. Dr. Roland Conrady, Lehrender an der Hochschule Worms im Fachbereich Touristik und Verkehrswesen und wissenschaftlicher Leiter des ITB Kongress, über die Frage, welche Mitarbeiter die Touristik in der Zukunft braucht – und was sie dafür muss.

Herr Prof. Conrady, Sie gestalten das Programm des ITB Kongress. Warum ist das Thema Personal dort kaum vertreten?

Personalarbeit steht für uns nicht unbedingt im Mittelpunkt. Wir haben festgestellt, dass viele ITB-Besucher mit anderen betriebswirtschaftlichen Funktionen betraut sind und sich vor allem für Marketing-, Vertriebs- und Strategiethemen interessieren. Die Digitalisierung ist ganz klares Schwerpunktthema der ITB 2016. Auch die Touristik muss sich dem Thema widmen. Auf dem ITB Young Professionals Day bieten wir Foren zu beruflichen Qualifikationen im Zuge der Digitalisierung an. Die Branche muss sich darauf einstellen, dass unter Umständen in einigen Jahren die Hälfte der Jobs durch Roboter und intelligente Computersysteme ersetzt wird.

Als Dienstleistungsbranche kann gerade die Touristik nicht auf kreative Menschen verzichten. Macht die Digitalisierung eine stärkere Förderung der vorhandenen Mitarbeiter notwendig?

Das ist durchaus möglich. Durch die Digitalisierung werden zwar einerseits simple mechanische Aufgaben durch Roboter und Computer ersetzt. Auf der anderen Seite wird es auch mehr höher qualifizierte und kreative Berufsfelder geben, die nicht substituierbar sind.

Prof. Dr. Roland Conrady erwartet eine starke Technisierung der Branche.



Computer sind un kreativ.

Die Herausforderung besteht darin, dass wir die Menschen für anspruchsvollere Aufgaben fit machen und kreativen Aufgaben Raum geben. Denn ein Computer kann nicht kreativ sein. Da müssen wir einen Mix schaffen: Technologie und Kostenersparnis auf der einen Seite, Qualitätssteigerung der Produkte auf der anderen. Da sind Menschen gefragt, die das umsetzen.

Das erfordert ein Umdenken. Wir erleben in unserer täglichen Arbeit häufig ein Festhalten an alten Kulturen, Prozessen und Strukturen. Woran liegt das in einer so lebendigen Branche?

Qualifikation und Entlohnung – diese zwei Aspekte spielen hier eine entscheidende Rolle. Sie sind in der Touristik meines Erachtens nicht ausreichend entwickelt. Wir haben eine unterdurchschnittliche Akademikerquote und eine vergleichs-

weise schlechtere Vergütung aufgrund der kleineren Margen. Beides beeinflusst die Veränderungsbereitschaft von Menschen. Veränderungsbereitschaft wird über den Kopf gesteuert, über Wissen, über eine entsprechende Ausbildung. Außerdem glaube ich, dass jemand, der besser verdient, auch aufgeschlossener ist. Hier ist in der Branche noch viel Luft nach oben. Gut ausgebildete Leute sind essentiell für den Erfolg der Touristik.

Ein anderer Faktor ist aber auch die Karriereorientierung. An der Uni sehe ich, was den Studierenden wichtig ist: Ein sicherer Job, Work-Life-Balance und das schöne Thema Reise stehen im Vordergrund, viel mehr als der Wunsch nach hohen Positionen. Dabei spielt auch der große Anteil an Frauen eine Rolle, die Karriere und Familie als schwer vereinbar ansehen.

Welche Mitarbeiter brauchen wir also, um die Touristik insgesamt erfolgreicher zu machen?

Ich wünsche der Branche deutlich besser ausgebildete, besser analytisch befähigte und konzeptionell denkende Menschen. Wir brauchen Mitarbeiter, die offen für neue Themen sind, aber auch Neugierde und Biss mitbringen, begeistern und verändern wollen. Gleichzeitig dürfen sie die Dienstleistungsfähigkeit darüber nicht verlieren, die ist in der Touristik enorm wichtig. Das erfordert auch Empathie.

Was raten Sie Unternehmen, damit sie mit diesen Wunschkandidaten erfolgreich sind und sie im Unternehmen halten?

Ich glaube, wir sollten viel daran setzen den Mitarbeitern höhere Gehälter zu ermöglichen. Viele gute Leute wandern sonst in andere

Branchen ab. Die Touristik muss also insgesamt margenstärker werden, damit Unternehmen sich qualifizierte Mitarbeiter leisten können. Um diese langfristig binden zu können, ist es wichtig kontinuierlich attraktive Angebote zu machen, z.B. mit Job Rotation, beruflichen Perspektiven, Aufstiegschancen usw. Zudem gilt: Je positiver das Betriebsklima und die Unternehmenskultur, desto zufriedener und loyaler sind auch die Mitarbeiter. Das ist insbesondere für kleinere Unternehmen eine große Chance, da Aufstiegschancen hier eher begrenzt sind.

***Die Touristik braucht
Mitarbeiter mit
Neugierde und Biss.***

Fachkräftemangel – Sind Quereinsteiger unsere Rettung?

Viele Touristik-Unternehmen suchen Mitarbeiter im „eigenen Dunstkreis“, um sicherzugehen, dass fachliches Wissen und Arbeitsmentalität gut zusammenpassen. In Zeiten des viel diskutierten Fachkräftemangels muss sich die Touristik aber Gedanken um das Recruiting der Zukunft machen.



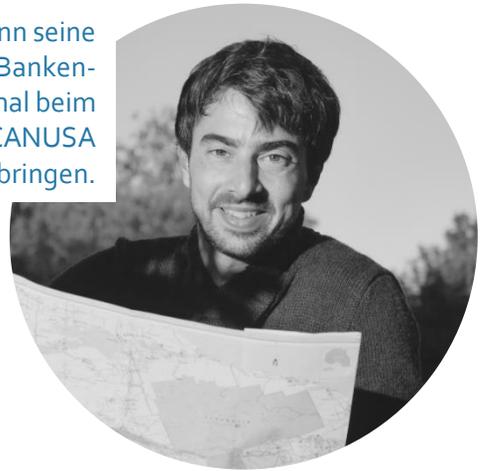
Viele Denkansätze eröffnen viele Möglichkeiten

Warum nicht mal in fremden Gewässern fischen? Branchenfremde Mitarbeiter bringen mit ihren Erfahrungen neue Denkansätze, frischen Wind und eine hohe Motivation –

nicht zuletzt, weil die Touristik eine faszinierende Arbeitswelt darstellt. Das Erfüllen von Reiseträumen macht vielen Menschen Freude.

Genau diese Leidenschaft für das Thema Reisen hat auch **Kolja Kassner** aus der Bankenwelt in die Touristik getrieben. Er ist Mitglied der Geschäftsführung bei CANUSA, einem Spezialreiseveranstalter für Nordamerika, und unter anderem für das Recruiting zuständig. Als gelernter Bankkaufmann sattelte er über ein kulturwissenschaftliches Studium mit Schwerpunkt Tourismusmanagement in die Reisebranche über. Die Erfahrungen, die Kassner aus der Konzernstruktur einer großen Bank mitbringt, fördern die ständige Weiterentwicklung bei CANUSA, und bewahren den kritischen Blick auf das Unternehmen:

Kolja Kassner kann seine Kenntnisse aus der Bankenbranche optimal beim Reiseveranstalter CANUSA einbringen.



„Ein frischer Einfluss von außerhalb mit unterschiedlichen Erfahrungen ist hilfreich, um nachvollziehbare ebenso wie weniger sinnvolle Strukturen zu identifizieren. Möglichkeiten zu finden sich strukturell neu aufzustellen oder Arbeitsprozesse umzugestalten, fällt mir so leichter.“ Dieses Potenzial sei umso wertvoller in einer mittelständisch geprägten Branche, in der häufig nach bestem Wissen und Gewissen gehandelt wird und Strukturen nicht immer in der gleichen Geschwindigkeit wachsen wie die Unternehmensgröße.

Ähnlich sieht das auch **Sonja Haas**, HR Manager Europe bei Travelzoo. Nach zwölf Jahren Tätigkeit im Bankwesen wechselte sie in die Touristik und ist begeistert von den flexibleren Strukturen und kurzen Entscheidungswegen. „Als Quereinsteiger mit eigenem Erfahrungskoffer hat man den Blickwinkel eines externen Beraters, der Prozesse und

Strukturen ganz anders analysieren kann als jemand, der schon seit zehn Jahren im Unternehmen ist. Die langjährige Erfahrung in einer anderen Industrie mindert auch ganz deutlich das Risiko betriebsblind zu werden. Davon profitiere ich außerordentlich.“

Quereinsteiger stellen also grundsätzlich eine große Chance dar. Gilt das aber uneingeschränkt für alle Unternehmensbereiche? Für Kolja Kassner sind es vor allem Managementpositionen, in denen weniger der fachliche Hintergrund als mehr die Führungsqualitäten entscheidend sind. Er findet, dass hier gerade die Touristik einen Nachholbedarf aufweist – häufig seien Innovatoren am Werk, die zwar hervorragende Unternehmens-, aber nicht automatisch auch gute Personalführer sind.

Sonja Haas empfiehlt
punktgenaues Einsetzen von
Quereinsteigern.



Mit dem Einkaufen branchenfremden Know-hows sollte die Branche sich ruhig ein wenig von anderen Wirtschaftszweigen abgucken. Bei einem touristischen Internetunternehmen wie Travelzoo hingegen ist es laut Sonja Haas gerade in der Führungsebene hilfreich, wenn sich der Manager bereits mit den Geschäftsfeldern auskennt: „Der Austausch zwischen mir als Quereinsteigerin und den Kollegen, die ein langjähriges internes Firmenwissen haben, ist Gold wert.“

Um das Potenzial von gemischten Teams voll auszuschöpfen, ist der Einarbeitungsprozess das A und O. Dass dieser bei branchenfremden Mitarbeitern länger dauert, liegt in der Natur der Sache. Sonja Haas empfiehlt ein intensives Programm, in welchem dem Quereinsteiger ausreichend Zeit gegeben wird ein Gefühl für das Geschäft zu entwickeln.

Als sinnvolles Instrument hat sich bei Travelzoo erwiesen, in den ersten Wochen mit Kollegen aus allen Abteilungen zusammensitzen und Einblick in ihre Tätigkeiten zu erhalten. „Nur, wenn man wirklich weiß, in welchem Umfeld man sich bewegt, kann man den Werkzeugkasten, den man bereits mitbringt, gut anwenden“, so Haas.

Quereinsteiger sorgen in einem modernen Unternehmen für Innovation. Wichtig ist es, auf eine sinnvolle Mischung zu achten. Denn mit Sicherheit ist ein Team von Fachkräften nicht ersetzbar, aber sehr gut zu ergänzen. Wer dem Quereinsteiger Zeit gibt, sich mit den fachlichen Anforderungen und der Kultur der Zusammenarbeit auseinanderzusetzen, gewinnt loyale und motivierte Mitarbeiter.

Recruiting ist: Beziehungsarbeit

Ein Kommentar von Wibke Rissling-Erdbrügge:

Ich beobachte immer wieder: Im Recruiting wird zu viel Wert auf harte Fakten wie Vertragsdetails, Gehalt oder Wochenarbeitszeit gelegt. Was Mitarbeiter langfristig überzeugt, ist aber eine gute Beziehung zum Arbeitgeber!

Zugegeben, Arbeitnehmer verkaufen ihre Arbeitskraft gegen Geld und nicht gegen gute Worte.

Dass es aber ein Gehalt gibt, ist unstrittig, und wie hoch dieses ausfällt ist Teil der Verhandlung. Sobald eine Übereinkunft erzielt ist, ist das Thema erst mal vom Tisch. Kein Grund, sich langfristig mit dem Unternehmen zu identifizieren.

Wie funktioniert Identifikation?

Wir Menschen sind Herdentiere. Schauen Sie sich die Entwicklungen an den Finanzmärkten an, schauen Sie sich kollektive Hysterie in den Medien an und beobachten Sie das Verhalten von Fans im Fußballstadion. Wir Menschen wollen mit der Gruppe laufen. Wir können nicht anders, denn das ist ein evolutionär

verankertes Verhaltensmuster.

Wollen Sie als Arbeitgeber neue „Schäfchen“ in Ihre Herde bekommen, sollten Sie sich dieses menschliche Bedürfnis nach Zugehörigkeit zu Nutze machen. Investieren Sie auf der Beziehungsebene ab dem ersten Kontakt und geben Sie Vorschusslorbeeren!

sea chefs ist Marktführer im Hotelmanagement und somit auch als Personaldienstleister für Kreuzfahrtschiffe. Bei einem Training zur Optimierung des Recruitings stand genau diese Beziehungsarbeit im Fokus.



Mitarbeiter auf Kreuzfahrtschiffen arbeiten jeweils nur einige Monate, holen dann freie Zeit und Urlaub an Land nach, um dann nach ein paar Wochen wieder an Bord zu gehen. Das sind oftmals keine Jobs für die Ewigkeit, aber für junge und engagierte, ungebundene und reiselustige Menschen sehr attraktiv.

sea chefs hat erkannt: Wenn wir noch mehr Mitarbeiter für längere Zeiträume an uns binden, anstatt sie nach einem einzigen Einsatz gleich wieder zu verlieren, schlagen wir zwei Fliegen mit einer Klappe: Wir gewinnen Professionalität an Bord und sparen im Recruiting.

Im Training haben wir ein simples Experiment gemacht: Wir simulierten ein Bewerbungsgespräch. Der Recruiter sagt zum Bewerber: „Sie gehen für sechs Monate an Bord, dann endet Ihr Vertrag. Danach sehen wir weiter.“

Ich frage ihn: „Stell Dir vor, Du lernst eine tolle Frau kennen. Und Du sagst am Traualtar 'Wir sind nun ein Paar für sechs Monate und dann sehen wir weiter'. Als wie gut würdest Du Deine Beziehungsarbeit bewerten?“

Beziehung entsteht durch Vertrauen in den Beziehungspartner und den optimistischen Glauben an das Gute im anderen.

„Wir wollen Dich für die nächsten fünf Jahre!“, war daraufhin die neue Leitlinie, die wir bei sea chefs für die Kommunikation mit Bewerbern festlegten.

Nur wer an das Engagement des neuen Schäfchens in der Herde glaubt, macht es langfristig zu einem kraftvollen Teil der Gemeinschaft.



Wir bedanken uns für die freundliche Unterstützung mit Wort und Bild von Prof. Dr. Roland Conrady, Dr. Ute Dallmeier, Sonja Haas und Kolja Kassner. Weitere Bilder von Fotolia.
Illustrationen: Wibke Rissling-Erdbrügge

Herausgeber:
WRE Training & Beratung für Touristiker
Müggelseedamm 233
12587 Berlin

info@wre-trainings.de
www.wre-trainings.de

