

Personal & Entwicklung in der Touristik



Vielfalt und Veränderung

nicko cruises Flussreisen: in Krisenzeiten zusammenwachsen!

Studie: Was macht Change-Projekte erfolgreich?

DRV und DSFT: Unternehmen wachsen durch Wissen.

Go for Diversity: Vielfalt nutzen

Wir über uns.





Liebe Leser,

unser 2. Roundtable Zukunft: Personalentwicklung in der Touristik steht vor der Tür: Am 17.11.2016. Wir haben in den vergangenen Wochen Programme entwickelt, Speaker gewonnen, Inhalte diskutiert, mit über 50 Personalern und Geschäftsführerinnen aus der Touristik telefoniert, die Presse informiert, Fahrkarten gebucht und das ganze Paket mit Angela Römer, Personalleiterin von Hauser Exkursionen in München abgestimmt. Hauser Exkursionen wird Gastgeber des 2. Roundtables sein. Wie fühlt man sich nach einem Vorbereitungs-marathon? Erschöpft aber GLÜCLICH!

Ein Appetitanreger für die Roundtable-Themen Vielfalt und Veränderung ist dieses Magazin. Thomas Kley vom Institut für Innovationsforschung aus Bochum hat knapp 300 Change Projekte untersucht. Was Change Projekte erfolgreich macht erläutert er auf Seite 7.

Der Flußreiseveranstalter nicko cruises hat nach der Beinahe-Insolvenz 2015 den Markt für sich zurückgewonnen. Hanna Wenzel, Personalleiterin bei nicko cruises erklärt uns, wie das Unternehmen mit seinen siebzig Mitarbeitenden Veränderung und Krise gemeistert hat. Seite 4.

Diversity oder zu Deutsch Vielfalt ist seit einigen Jahren in aller Munde. Der Völklinger Kreis untersucht wie Diversity in Unternehmen gelebt wird. René Behr, ehemaliger Vorsitzender des Völklinger Kreises und Director Human Resources bei IWC Schaffhausen veröffentlicht hier einen Kommentar zum Stand Diversity. Seite 14.

‘Wie wichtig ist eigentlich Weiterbildung in der Tourismusbranche?’ haben wir uns gefragt. Dazu führten wir ein Interview mit Prof. Brysch, Vorsitzender des Ausschuss Bildung beim Deutschen Reiseverband und mit Christine Garbe, Akademieverantwortliche beim Deutschen Seminar für Tourismus geführt. Alle reden drüber aber keiner will investieren war eine von mehreren Einschätzungen. Lesen Sie das Interview hier auf Seite 10.

Zum 5. Mal führe führe ich Sie auf dieser Seite in unser Magazin ein. Wenn Sie sich schon gefragt haben: ‚Wer ist eigentlich Wibke Rissling-Erdbrügge?’ Auf Seite 16 lösen wir das Rätsel auf.

Ich wünsche Ihnen viel Spaß beim Lesen.

Ihre,

Wibke Rissling-Erdbrügge



In dieser Ausgabe:

- Seite 4 **In Krisenzeiten zusammenwachsen.**
Ein Interview über den gelungen Neustart bei nicko cruises Flussreisen
- Seite 7 **Was macht Change-Projekte erfolgreich?**
Thomas Kley vom Institut für Innovationsforschung e. V.
an der Ruhr Universität Bochum berichtet über seine Studie.
- Seite 10 **Unternehmen wachsen durch Wissen!**
Ein Interview mit Prof. Brysch, Vorsitzender des Ausschuss Bildung beim
DRV und Christine Garbe, Leiterin des Seminarprogramms bei DSFT.
- Seite 14 **Go for Diversity: Vielfalt nutzen.**
Ein Kommentar von René Behr, Director Human Resources IWC Schaffhausen.
- Seite 16 **Wir über uns.**
Wer ist eigentlich Wibke Rissling-Erdbrügge?

In Krisenzeiten zusammenwachsen!

Ein Interview über den gelungenen Neustart bei nicko cruises Flussreisen. Der Flußreiseveranstalter nicko cruises hat nach der Beinahe-Insolvenz 2015 den Markt für sich zurückgewonnen. Hanna Wenzel, Personalleiterin bei nicko cruises erklärt uns, wie das Unternehmen mit seinen siebzig Mitarbeitenden Veränderung und Krise gemeistert hat.

Wie sind Sie als Unternehmen in der Zeit der Krise mit ihren Mitarbeitern und Führungskräften umgegangen?

Von Beginn an wurde vermittelt, dass die Aussichten auf Fortführung des Unternehmens gut sind. Ausschlaggebend dafür war die Arbeitsweise der Insolvenzverwaltung Pluta als ausgewiesene Sanierungsexperten mit dem Streben nach Fortführung des Unternehmens. Es war uns wichtig, den Mitarbeitern in der Krise so viel Normalität wie möglich zu geben. Bestehende Abläufe wie beispielsweise Abteilungsleiter-Meetings, Jour fix zwischen den Abteilungen wurden weiterhin beibehalten. Auch die betrieblichen Zuschüsse für den Parkplatz, Öffentliche Verkehrsmittel sowie der Kantinenzuschuss wurden weiterhin übernommen. Die Gehälter wurden nach wie vor pünktlich bezahlt. Die Kommunikation in Krisenzeiten ist essentiell: Wir haben viel mit den Mitarbeitern gesprochen und hatten auch ein offenes Ohr für deren Sorgen und Unsicherheiten.

Was hat gut gewirkt und das Team gestärkt?

Dass man in Krisenzeiten zusammenwächst, ist eine allgemein bekannte Tatsache, die auch wir hautnah erlebt haben. Wir haben Reisen überarbeitet und Gäste umgebucht.

Das war eine große Herausforderung, die wir nur im Team meistern konnten. Es ist uns gelungen, jedem nicko Kunden die Möglichkeit zu geben seine gebuchte bzw. eine alternative Route, mit der er einverstanden war, anzutreten.

Das Team wurde über wichtige Entwicklungen der Investorensuche informiert – so offen und transparent wie möglich. Die Dauer der Krise war verhältnismäßig kurz: Innerhalb von 2,5 Monaten war bereits ein Käufer für die Marke gefunden, der auch bereit war, die meisten Mitarbeiter zu übernehmen.

Welche Schlüsse haben Sie in der Personalarbeit aus dieser Zeit gezogen?

Wie gesagt, nimmt die Kommunikation in Krisenzeiten eine Schlüsselrolle ein: es gilt die Sorgen und Ängste der Mitarbeiter durch aktives Zuhören ernst zu nehmen und diese soweit wie möglich zu reduzieren.

Welche Rolle spielte und spielt die Personalabteilung?

Die Personalabteilung war in alle die Mitarbeiter direkt betreffenden Prozesse und Veränderungen involviert, hat aktiv Kommunikation betrieben und für einen reibungslosen Ablauf in Bezug auf Personal-Themen gesorgt.

Nach wie vor spielt die Personalabteilung eine wichtige Rolle. Nach dem erfolgreichen Neustart geht es nun darum, den Team-Spirit weiter auszubauen. Dazu wurde in diesem Sommer ein Team-Event organisiert. Für die Zukunft möchten wir uns verstärkt dem Thema Mitarbeiterförderung und Weiterbildungen widmen.

Welche Rolle spielte das Engagement der Mitarbeiter in der Krise?

Das Engagement der Mitarbeiter ist fundamental. Die Mitarbeiter, vor allem die langjährigen Kollegen, haben sich in einzigartiger Weise mit nicko identifiziert. Ohne den enormen Einsatz der Mitarbeiter für „ihre“ nicko cruises wären wir heute nicht da, wo wir sind.

Welchen Rat können Sie Unternehmen in Krisensituationen geben?

Sich auf die eigenen Stärken konzentrieren. Auf schnelle, aber dennoch durchdachte Lösungen drängen. Sich auf die Mitarbeiter verlassen, die das Geschäft kennen. Und die Partner außerhalb des Unternehmens mit ins Boot holen und in den Gesundungsprozess einbinden.

Was hat das Unternehmen als Ganzes gelernt?

Die zuletzt von der Private Equity eingeführte, konzernähnliche Struktur funktioniert



MS President VIII
(Quelle: www.nicko-cruises.de)

nicht für ein mittelständisches Unternehmen. Nach dem Neustart wurden Hierarchien abgebaut und Kapazitäten in Bezug auf Flotte und Personal reduziert.

Wie ist die Situation heute?

Zum 1. November 2015 übernahm die neu gegründete nicko cruises Flussreisen GmbH die wesentlichen Vermögenswerte sowie den Großteil der Mitarbeiter der nicko cruises GmbH. Der Gesellschafter hinter der nicko cruises Flussreisen GmbH ist zu einhundert Prozent die Mystic Invest unter Führung des portugiesischem Multipreneur Mário Ferreira. Die Unternehmensgruppe besitzt mehr als

dreißig Jahre Erfahrung im Bereich von Flussreisen. Die Geschäftsführung teilen sich Guido Laukamp (CCO) und Carsten Keil (CFO). Ein Großteil der Stammebelegschaft ist nach wie vor da, neue Kollegen sind hinzugekommen. Gemeinsame Grillabende und ein regelmäßiger Stammtisch tragen weiter zu einer positiven Stimmung unter den Kollegen bei. Wir haben uns wieder gut am Markt positioniert und unsere Ziele für das Jahr 2016 erreicht. Nach einem Jahr der Konsolidierung streben wir nun ein gesundes und nachhaltiges Wachstum an

Was ist die Vision für die Zukunft?

Unser Produkt für den Kunden ist nicht nur die Flusskreuzfahrt als solche, sondern das gesamte Erlebnis, das dieser mit dem Urlaub verbindet. Das ist der Verdienst unserer Mitarbeiter. Ihre Motivation, ihr Einsatz und ihr Spaß an der Arbeit sind essentiell dafür, dass es dem Unternehmen gut geht. Unsere Personalpolitik ist darauf ausgerichtet, dass sich unsere Mitarbeiter im Unternehmen wohl fühlen, dass sie sich mit nicko und seinem Produkt identifizieren. Sie müssen das Gefühl haben, dass sie durch ihren Einsatz den Weg von nicko mitgestalten können. Diese Voraussetzung kann nur durch eine gemeinsam entwickelte Unternehmenskul-

tur geschaffen werden. Wir sind mehr als zuversichtlich, dass nicko in den nächsten Monaten und Jahren mit seinen Mitarbeitern wachsen wird und durch den starken Gesellschafter Mystic Invest auch neue Wege beschreiten wird, was unsere Produktpalette betrifft.

Vielen Dank für das Interview. Wir wünschen Ihnen alles Gute auf Ihrem Weg.

Oft sind Misserfolge Momente größter Selbsterkenntnis und Entwicklung.

„Glücklich gescheitert“ titelte die Brand eins im Januar und beschrieb den Werdegang von Anne Noak, die durch das Scheitern ihrer Firma ihre wirkliche Bestimmung fand.

Was macht Change-Projekte erfolgreich?

Das Institut für Innovationsforschung e.V. an der Ruhr Universität Bochum hat knapp 300 Change-Projekte untersucht und kommt zu dem Schluss: Vertrauen macht den Unterschied!

Ohne stetige Veränderungen kann heute kaum ein Unternehmen am Markt bestehen. Die Entwicklungen der Kundenbedürfnisse und technischen Innovationen, die Dynamik der Globalisierung und der gesellschaftliche Wandel fordern jedes Wirtschaftsunternehmen heraus.

Nur wer sich verändert besteht!

Die gute Nachricht: Die Unternehmen sind in Bezug auf ihre Vertrauenswürdigkeit bei ihren Belegschaften durchaus gut aufgestellt. Das Institut für Innovationsforschung e.V. stellt fest: die meisten Mitarbeiter geben ihrem Unternehmen einen großen Vertrauensvorschuss. Vier von fünf Arbeitnehmern sind der Überzeugung, dass es ihr Arbeitgeber gut mit ihnen meint. Ebenso viele fühlen sich fair behandelt. Knapp 90 Prozent identifizieren sich mit dem Unternehmen und glauben an die Kompetenz des Unternehmens.

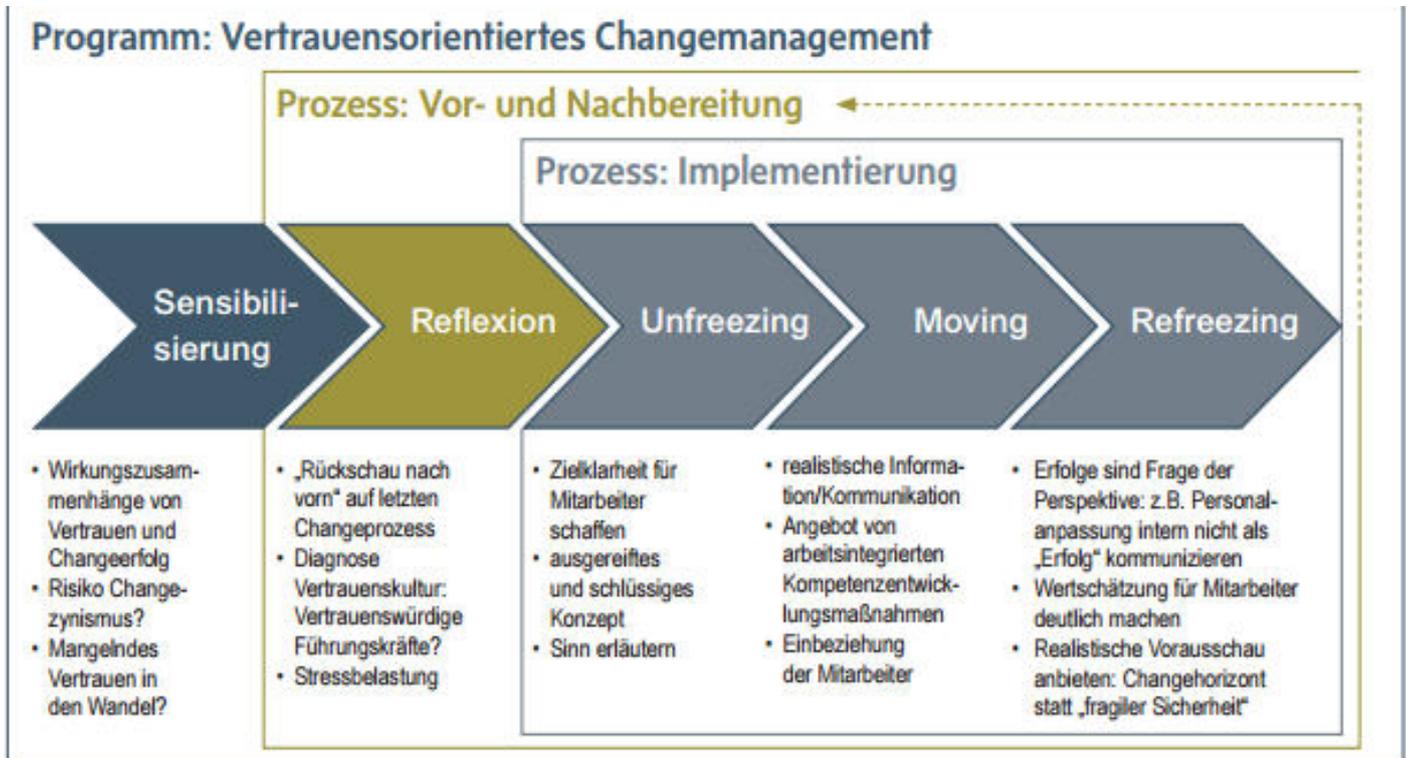
Diese Vorschusslorbeeren aber verliert, wer Veränderungsprojekte über den Köpfen seiner Mitarbeiter, ohne Reflektion der Vergangenheit und ohne Erklärung der gewünschten Zukunft durchsetzt. Anders gesagt: Das Lernen aus vergangenen Projekten und die darauf aufbauenden Konzepte für die Zukunft müssen für die Betroffenen transparent werden.

Denn zu viel Veränderung ohne ersichtliche Grundlage macht Mitarbeiter mürbe: Gerade angekommen in der neuen Struktur, im neuen Team, in den neuen Aufgabenpaketen, im neuen Gebäude, endlich eingelebt mit dem neuen Chef – schon wird wieder alles über den Haufen geworfen?

Oft kommt erschwerend hinzu, dass während und in Folge von Reorganisationen das Arbeitsvolumen zunimmt – was die Akzeptanz in der Mitarbeiterschaft mindert. Wenn ein Kollege sagt: "Der Sinn der Veränderung ist mir nicht klar, aber ich sehe, ich habe deutlich mehr auf dem Schreibtisch.", leidet Loyalität, Leistungsbereitschaft und Fluktuation nimmt zu. Diese Effekte werden als Kosten der Veränderung selten eingerechnet.

Thomas Kley vom
Institut für Innovationsforschung e. V.
an der Ruhr Universität Bochum





Wie stellen Change-Manager aber ein Gleichgewicht zwischen den Anforderungen des Marktes nach Dynamik und den Anforderungen ihrer Teams nach Planbarkeit und Beständigkeit her? Das Schlüsselwort in dem schwierigen Prozess ist: Vertrauen! Denn Vertrauen ist der beste Kitt sozialer Beziehungen und Elixier für Veränderungsbereitschaft.

Thomas Kley, Wissenschaftler am IAI Bochum, bekräftigt: „Ohne Vertrauen in den Wandel drohen Changeprojekte langfristig trotz Erfolg zu scheitern.“ Das Institut für angewandte Innovationsforschung e.V. (www.iai-bochum.de) empfiehlt ein mehrstufiges Verfahren, um das Vertrauen in den Veränderungsprozess zu stärken:

Bevor verändert wird, lohnt eine Reflektion vergangener Changeprojekte: Was ist dabei gut gelaufen, aber auch: Welche Zusagen konnten nicht eingelöst werden? Was wurde gelernt?

In der „Unfreezing“-Phase werden konkrete Ziele benannt und das Konzept erläutert. Der Auslöser und der Sinn der Veränderung müssen allen klar sein. Wichtig ist, dass der Prozess einen für alle nachvollziehbaren Vorteil hat. Während der Umsetzung, dem „Moving“, braucht es einen ausgereiften Kommunikationsfahrplan. Die Mitarbeiter sollten sich einbezogen fühlen und Chancen für sich, z.B. durch Personalentwicklungsmaßnahmen erkennen. Ist das Projekt abgeschlossen kommt das „Refreezing“. Der gemeinsame, unverstellte Blick auf die Erfolge und die Schwierigkeiten kommuniziert Bereitschaft, aus Fehlern zu lernen und Glaubwürdigkeit in Bezug auf die Inhalte und Ziele des Change Prozesses.

„Wohlwollen, Authentizität, Kompetenz, Verantwortung und Integrität gelten in der Vertrauensforschung als Vertrauen schaffende Tugenden.“ betont Thomas Kley. Wer diese Werte lebt, profitiert von der starken Unterstützung loyaler Mitarbeiter.

Lesen Sie hier die empirischen Ergebnisse und Gestaltungsideen für nachhaltigen Wandel in Organisationen auf der Basis der Studie InVest, Vertrauensorientiertes Changemanagement.

Thomas Kley spricht über seine Studie am 17. November 2016 beim 2. Roundtable Zukunft: Personalentwicklung in der Touristik.

Unternehmen wachsen durch Wissen!

Die beiden großen Akademien in der Tourismusbranche sind das Fortbildungsprogramm des Deutschen Reiseverbandes (DRV) und das Deutsche Seminar für Touristik (DSFT). Prof. Brysch, Vorsitzender des Ausschuss Bildung beim DRV und Christine Garbe, Leiterin des Seminarprogramms beim DSFT geben im Interview konkrete Hinweise und betonen die Wichtigkeit von Weiterbildung.



Welchen Stellenwert hat das Thema Weiterbildung in der Touristik?

Prof. Brysch: Die Fluktuation und der drohende Fachkräftemangel in der Touristik sind große Herausforderungen und der Markt ist außerordentlich dynamisch. Durch Weiterbildung unterstützen wir Unternehmen, die Potenziale ihrer Mitarbeiter zu fördern und damit langfristig zu binden.

Sehen die Entscheider in der Touristik auch diesen Zusammenhang zwischen Fachkräftemangel und Weiterbildung?

Prof. Brysch: Das ist unterschiedlich. In der Regel werden unsere Seminare von den Mitar-

beitern ausgesucht und der Geschäftsführung vorlegt, die über die Teilnahme entscheidet. Besser wäre es, wenn die Geschäftsführung Fortbildungen strategisch plant, um das Unternehmen weiter zu entwickeln. Hier gibt es leider häufig zu wenig Engagement in den Chefetagen.

Wie sehen Sie das, Frau Garbe mit ihrer langjährigen Erfahrung bei DSFT?

Frau Garbe: Unsere Zielgruppe kommt überwiegend aus Mittelständischen- bzw. Kleinstunternehmen. Der Stellenwert für Weiterbildung wird hier hoch bemessen, aber praktisch kaum umgesetzt. Dies liegt einerseits am fehlenden Budget, andererseits daran, dass die Unternehmen oft unterbesetzt sind und es keine Vertretung gibt.

Also theoretisch sagen alle, Weiterbildung ist wichtig, aber dann hat keiner Zeit und Geld?

Frau Garbe: Genau! Wir raten, zu bedenken, welche Chancen Weiterbildung für die Mitarbeitermotivation bietet, gerade wenn es im kleinen Unternehmen kaum Aufstiegsmöglichkeiten gibt. Karriere kann doch auch inhaltlich anstatt hierarchisch verlaufen.

Seminarplanung hat auch etwas mit Trends und den Themen in den Medien zu tun, oder?

Prof. Brysch: Ja, das merken wir z.B. bei unseren Krisenmanagementseminaren. Diese werden gerade im Krisenfall besonders häufig nachgefragt. Ausgerechnet dann, wenn eigentlich niemand Zeit hat, ein Seminar zu besuchen! Wir sehen es kritisch, wenn Seminare erst als Reaktion auf ein Problem anstatt zur Vorbeugung desselben besucht werden.

Frau Garbe: Wir müssen auf aktuelle Fragestellungen sehr dynamisch in unserem Seminarprogramm eingehen und auch mal adhoc den Referenten im Seminar bitten, ein bestimmtes Thema in den Fokus zu rücken. Die Schwierigkeit ist, dass viel Touristikunternehmen keine nachhaltige Weiterbildungsstrategie haben.

Was ist das beste Argument zu Ihnen ins Seminar zu kommen?

Frau Garbe: Unser Qualitätsanspruch ist es, in kleinen Gruppen zu arbeiten und durch den Erfahrungsaustausch neue Netzwerke entstehen zu lassen. Unsere Referenten arbeiten dabei immer interaktiv.

Prof. Brysch: Wir als Deutscher Reiseverband unterstützen unsere Mitglieder und die Branche, indem wir fachspezifische Weiterbildungen zu aktuellen Themen, zu moderaten Preisen und in verschiedenen Städten bundesweit anbieten.

Ist es sinnvoll spezifische Weiterbildungen für Touristiker zu besuchen oder kann man ebenso gut zur Volkshochschule gehen?

Frau Garbe: Man tauscht Sorgen und Nöte gerne unter seines Gleichen aus. Weiterbildung ist wichtig, um über den Tellerrand zu sehen. Aber manchmal ist es gut, sich auch mit anderen Branchen zu auszutauschen.

Prof. Brysch: Eine branchenspezifische Spezialisierung hat immer den Vorteil, zielgenau Themen zu treffen. Branchenübergreifende Seminare verfehlen das Ziel häufig. Dann ist Zeit und Geld tatsächlich verschwendet.

Wie können Verantwortliche in den Unternehmen Mitarbeiter motivieren, sich weiter zu bilden?

Frau Garbe: Erfolgserlebnisse entstehen durch mehr Know-how. Mitarbeiter erweitern ihr Aufgabenfeld und übernehmen neue Projekte. Das ist eine sehr hohe Motivation! Und wenn die Unternehmen die Kosten belasten, dann gibt es eine Vielzahl von Fördermitteln, die leider weitestgehend unbekannt sind. Hier müssen wir als Akademien noch besser beraten.

Prof. Brysch: Ein weiterer guter Grund ist: Die Teilnehmer erhalten einen Nachweis über ihre Teilnahme und das ist für die Personalak-

te und für künftige Bewerbungen wichtig. Zudem erhalten Sie aufbereitete Unterlagen und Nachbereitungen, die sich zum weiteren Selbststudium nutzen können.

Welchen Stellenwert haben die Kosten für die Unternehmen?

Prof. Brysch: Unternehmen sollten Weiterbildung nicht allein als Kostenfaktor, sondern als Investition in die Zukunft sehen. Die Geschäftsführer sind aufgefordert, strategisch und innovativ zu denken. Wichtig ist, dass das Unternehmen vor dem Seminarbesuch plant, was der Mitarbeiter mit seinem gewonnenen Wissen erreichen soll. Dann ist der Gewinn um ein vielfaches höher als die Investition.

Welche Seminare werden besonders nachgefragt?

Frau Garbe: Absoluter Bestseller ist beim DSFT das Seminar „Intensivseminar für Quereinsteiger im Tourismus“. Auch Seminare im Bereich Beschwerdemanagement und Rechtsthemen laufen sehr gut.

Prof. Brysch: Am stärksten nachgefragt werden bei uns derzeit Seminare zu Rechtsthemen und Reklamationen: also faktenorientierte Themen. Durch die begrenzte Teilnehmerzahl, d.h. kleine Seminargruppen, können

auch spezifische Einzelfälle von Teilnehmern individuell erörtert werden. Aber auch der Austausch zwischen den einzelnen Teilnehmern ist wichtig.

Welche Methoden kommen gut an?

Frau Garbe: Referenten, die nur vortragen sind heute out. Interaktivität ist auf jeden Fall wichtig. Es gibt bei uns viele Seminare, die kommen ganz ohne Power Point Präsentationen aus. Da arbeiten die Trainer in kleinen Gruppen mit moderativen Methoden. Seminare werden durch Stuhlkreis, Workshop-Charakter und Videos aufgelockert. Der Trend geht in diese Richtung. Onlinebasierte Lernformen werden die Tagesseminare aus meiner Sicht nicht ersetzen, sondern sie werden zur Vor- und Nachbereitung der Präsenzveranstaltungen genutzt.

Prof. Brysch: Interaktivität ist auf jeden Fall ein Thema. Wir befragen unsere Mitglieder einmal im Jahr, welche Themen sie aktuell beschäftigen. Nach wie vor besteht ein großes Interesse an Präsenz-Seminaren und Formaten, bei denen die Teilnehmer aktiv mitwirken.

Lieber Veranstaltungen im Unternehmen organisieren oder lieber zu Seminaren schicken? Was ist der bessere Weg?

Frau Garbe: Wenn es im Unternehmen ans Eingemachte geht würde ich immer Inhouse Angebote vorziehen. Für individuelle Lösungen ist Weiterbildung im Unternehmen am besten geeignet. Im Seminar hingegen treffe ich auf Mitarbeiter aus unterschiedlichen Unternehmen und profitiere vom Austausch und deren Erfahrungen.

Prof. Brysch: Wir haben die gleiche Erfahrung gemacht. Für Unternehmen ist es oft von Vorteil, Inhouse Seminare in Anspruch nehmen zu können. Sie erhalten so zudem auf ihre Bedürfnisse und Anforderungen zugeschnittene Weiterbildung.

Vielen Dank für das ausführliche Interview.



Frau Garbe (DSFT)

Lesen Sie das aktuelle Seminarprogramm vom Deutschen Seminar für Touristik (DSFT)



Frau Kilian (DRV)

Lesen Sie das aktuelle Seminarprogramm vom Deutschen Reiseverband (DRV)

Die Vielfalt nutzen: unternehmerischen Gewinn & gesellschaftlichen Fortschritt verwirklichen

Ein Kommentar von René Behr, ehemaliger Vorstand Völklinger Kreis e.V., Netzwerk für schwule Führungskräfte und Selbständige und Director Human Resources bei IWC Schaffhausen, Schweiz.

Die Triebfeder des strategischen Ansatzes des Diversity Managements (DiM) ist die Überzeugung, dass die Vielfalt der Mitarbeiter gewinnbringend für die Ziele des Arbeitgebers genutzt werden kann.

Die soziopolitische Bewegung in den USA der 60er-Jahre, in der die Frauenrechtsbewegung mit der für Bürgerrechte zusammengeführt wurde, gilt als der Ursprung des DiMs. Die neuen gesellschaftspolitischen Ziele wurden von aufgeklärten Großunternehmen in strategische Unternehmensziele übersetzt. So entwickelte sich das DiM in den letzten Jahrzehnten vor allem in den USA zu einem Konzept der Unternehmensführung, das die Verschiedenheit aller Beschäftigten wertschätzend anerkennt, sie aktiv gestaltet und zum Vorteil aller nutzen möchte.

Die Beschäftigung mit DiM im europäischen Raum ist eine Folge der Dynamik der Internationalisierung der Unternehmen und der Globalisierung der Märkte und fand seinen Weg Ende der 90er-Jahre nach Europa. International tätige Konzerne werden im Zuge von Unternehmenszusammenschlüssen mit Zielsetzung und Leitlinien des DiMs anglo-amerikanischer Prägung konfrontiert. Sie fungieren schließlich als Katalysator bei der Entwicklung eines europäisch geprägten

DiMs das der unterschiedlichen Genese der Managementsysteme und Organisationskulturen in beiden Kulturräumen Rechnung trägt.

„Diversity“ im Allgemeinen greift Unterschiedlichkeit und Vielfalt als etwas grundsätzlich Positives auf und erkennt die Individualität aller Menschen an, ob Kunden, Lieferanten, Anteilseigner oder Beschäftigte. In der Praxis gelten folgende Unterscheidungsmerkmale als sogenannte Kerndimensionen des DiMs und werden am häufigsten aktiv bearbeitet:

- Geschlecht
- Ethnische Herkunft
- Nationalität
- Alter
- Behinderung
- Sexuelle Orientierung und Identität
- Religion oder Weltanschauung

Werden alle diese Kerndimensionen bearbeitet, spricht man von einem ganzheitlichen DiM-Ansatz. Weitere Aspekte, die zunehmend an Bedeutung gewinnen, sind unterschiedliche Lebensstile und Lebenssituationen, wie z. B. das Thema ‚Work-Life-Balance‘.

DiM ist mittlerweile ein weltweit eingesetztes Konzept, das die Unterschiedlichkeit aller Mitarbeiter aufgreift und nutzt. Den Unterneh-



Triebfeder muss die Überzeugung sein, dass die Vielfalt der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gewinnbringend für die Ziele des Unternehmens eingesetzt werden kann. Aus dieser wertschätzenden Überzeugung heraus, sollten Unternehmensführungen und Personaler der Vielfalt ihrer Belegschaft begegnen. Dies ist der Weg, um unternehmerischen Gewinn und gesellschaftlichen Fortschritt zu erzielen.

men und Behörden, die es einsetzen, erschließen sich dadurch neue bzw. sich gegenseitig ergänzende Potenziale.

Unternehmen, die Vielfalt wirklich wertschätzen und nutzen, sind messbar erfolgreicher. Nur ein offener Umgang miteinander erlaubt allen Beschäftigten, ihr Potenzial, ihre Fähigkeiten und ihr Engagement ganz ins Unternehmen einzubringen. Unternehmen, die dies praktizieren, erschließen sich neue Marktchancen. Erst ein ganzheitliches Diversity Management bietet weitreichende Vorteile für alle Beteiligten in der Wirtschaft.

Einen Focus auf Vielfalt in der Organisation zu haben, nur, weil andere es tun, weil es der Trend ist oder erwartet wird, ist nicht genug.

Der Völklinger Kreis e. V. untersucht seit Jahren die Entwicklung von Diversity.

Wir über uns:

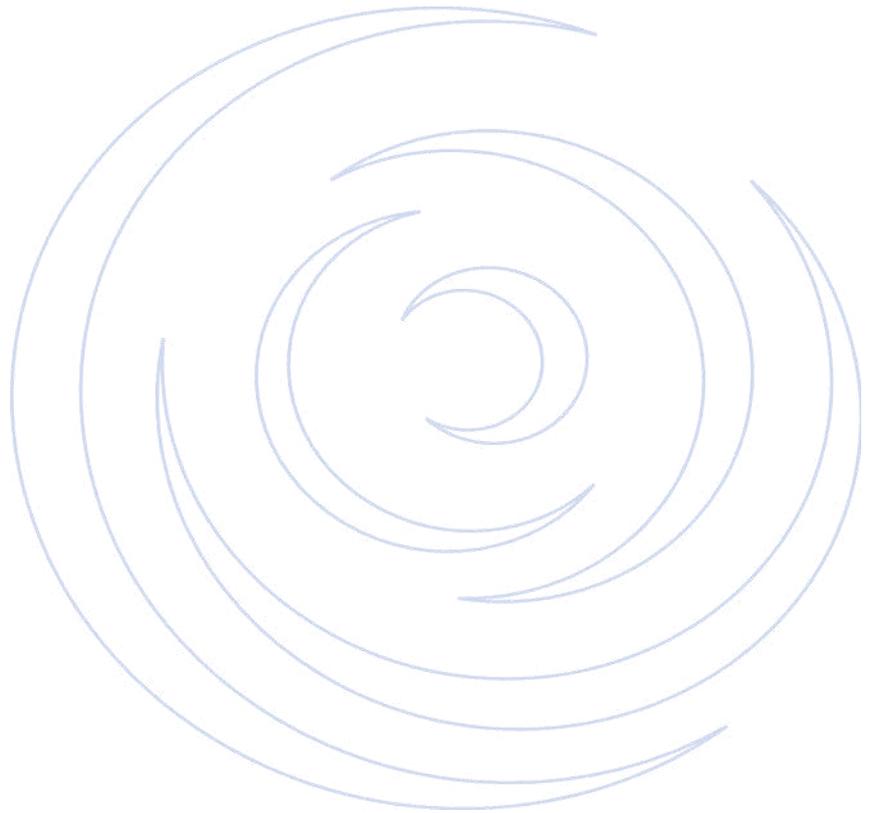
Wer ist eigentlich Wibke Rissling-Erdbrügge?

In dieser und in den folgenden Ausgaben möchten wir Ihnen gerne unser Team vorstellen.



und ohne Mühe Berge zu versetzen. Wibke Rissling-Erdbrügge kann sich sowohl in die Management-Perspektive hineindenken als auch sehr gut die Sichtweise der Mitarbeiter nachzuvollziehen. Ihre Gabe ist es, Menschen in der Touristik das gewisse Flow-Gefühl zu spüren zu lassen und die Unternehmen dadurch noch erfolgreicher zu machen. Übrigens ist Wibke auch Mutter, doppelte. Das dürfte Sie jetzt aber nicht überraschen.

Wibke Rissling-Erdbrügge ist Geschäftsführerin von WRE Training & Beratung für Touristiker. Wibke besitzt nicht nur einen Doppelnamen, sie ist auch in vielen Dingen doppelt begabt. Einerseits dynamische Powerfrau, andererseits herzlich, aufgeschlossen, wach und sensibel. Man mag sie einfach und findet schnell einen Draht zu ihr. Auch beruflich ist Wibke mehrfach kompetent. Sie hat selbst in der Touristik gearbeitet und kennt sich daher in der Branche sehr gut aus. Heute ist sie als Expertin in der Personalentwicklung erfolgreich. Wibke zeigt den Menschen, wie man Hürden nimmt, die zunächst unbezwingbar erscheinen. Ihr Ideal ist es, Menschen in ihrer Arbeit aufgehen zu sehen



Wir bedanken uns für die freundliche Unterstützung mit Wort und Bild bei Hanna Wenzel, Thomas Kley, Prof. Brysch, Christine Garbe, Tina Kilian und René Behr. Weitere Bilder von Fotolia. Illustrationen von Wibke Rissling-Erdbrügge.

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

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

