

Personal & Entwicklung in der Touristik



Welche Mitarbeiter braucht die Touristik?

Startup: Die ersten 1000 Tage

a-ja Resort gründet CAMPUS für Mitarbeiter

Welche Mitarbeiter braucht die Touristik? Neun Antworten

Der letzte Roundtable: Personalentwicklung in der Touristik



Liebe Leser,

Alle Welt redet von Start-ups. Ich habe mich gefragt, was genau zeichnet ein Start-up aus? Sind Start-ups die besseren Unternehmen? Conny Lohmann von dem Berliner Start-up ASK HELMUT stand mir Rede und Antwort. Lesen Sie auf **Seite 4**, was ich herausgefunden habe.

Die FVW brachte im März eine Meldung über die a-ja Resort GmbH. Sie haben einen CAMPUS gegründet. Viel zu selten liest man in der Fachpresse über gute Weiterbildungsprojekte in der Touristik. Wir sind dieser Meldung auf den Grund gegangen. Lesen Sie, was den Geschäftsführer Holger Hutmacher dazu bewog, in Weiterbildung zu investieren. **Seite 7**

Das Internet hat die Touristik verändert! Das ist nicht mehr von der Hand zu weisen. Also müssen sich auch die Mitarbeiter verändern, sagt Jutta Althaus, Personalentwicklerin bei DER Touristik.

Wir haben die ITB genutzt, um Touristiker zu fragen: *Welche Mitarbeiter braucht die Touristik?* Lesen Sie in diesem Magazin auf **Seite 9** neun Antworten aus neun unterschiedlichen Unternehmen.

Jutta Althaus ist Gastgeberin für den dritten **Roundtable Personalentwicklung in der Touristik**. Wir vertiefen am 11.05.2017 bei DER Touristik in Frankfurt die Frage: *Welche Mitarbeiter braucht die Touristik?* . **(Mehr Infos auf Seite 19)**

Viel Erfahrung mit Mitarbeitergewinnung und -bindung hat Gesine Hansel in fünfzehn Jahren Personalarbeit bei der TUI Deutschland gesammelt. Heute arbeitet sie mit uns als freiberuflicher Coach und Interim-Personalmanagerin. Unter „Wir über uns“ auf **Seite 23** stellen wir Ihnen Gesine vor.

Herzliche Grüße und viel Freude beim Lesen,

Wibke Rissling-Erdbrügge

In dieser Ausgabe:

- Seite 4 **Die ersten 1000 Tage eines Start-ups**
Ein Bericht über das junge und erfolgreiche Start-up Unternehmen ASK HELMUT aus Berlin.
- Seite 7 **Der „Kill a stupid rule“- Monday**
a-ja Resort gründet einen CAMPUS für alle Mitarbeiter. Ein Interview mit dem Geschäftsführenden Gesellschafter Holger Hutmacher.
- Seite 9 **Welche Mitarbeiter braucht die Touristik?**
Neun Antworten aus neun unterschiedlichen Unternehmen.
- Seite 19 **Roundtable: Personalentwicklung in der Touristik**
Zu Gast bei Hauser Exkursion in München.
- Seite 23 **Wir über uns**
Gesine Hansel, Expertin für Personalmanagement in der Touristik.

Die ersten 1000 Tage eines Start-ups.

Vier Freunde hatten eine Idee! Sie gründeten vor drei Jahren das Start-up Unternehmen ASK HELMUT und schafften endlich Klarheit im kulturellen Angebots-Dschungel Berlins. Wibke Rissling-Erdbrügge wollte wissen: „Was ist dran an der schönen neuen Start-up Welt?“ und traf die Gründerin und Geschäftsführerin Conny Lohmann zum Interview.



Die vier Gründer von ASK HELMUT: Tine Schröder, Niels Hoffmann, Beat Halberschmidt, Conny Lohmann

Start-up! Start-up! Start-up! Die Presse ist voll von Berichten über die neue Wirtschaftskraft mit Tischkicker-Kultur. Die Wunderkinder, früher nur aus Silikon Valley, heute auch aus Israel, Berlin Mitte und Hamburg Ottensen revolutionieren die Geschäftswelt.

Ich wollte wissen: Was ist dran an der schönen neuen Start-up Welt? Wie gründet man ein so vielversprechendes Business? Wie unterscheiden sich Start-ups von herkömmlichen Unternehmen, was zeichnet sie aus und kann man etwas von ihnen lernen?

Für unsere Recherche wählte ich ein Berliner

Start-up aus, das sich in der Tourismusbranche tummelt und vor drei Jahren gegründet wurde. Conny Lohmann von der ASK HELMUT GmbH war umgehend zu einem ausführlichen Interview bereit.

Die ersten meiner Vorurteile wurden schon vor dem üblichen Händeschütteln bestätigt. ASK HELMUT residiert in der Brunnenstraße in Berlin Mitte, zweiter Hinterhof, so richtig Berlinerisch. Im modernen Büro empfängt mich Conny - Start-upper duzen sich - mit einem herzlichen Händedruck. Ich schaue mich neugierig um, kann ich jetzt schon Unter-

schiede erkennen? Sofort! Anstatt einzelner Schreibtische bildet ein Zwölf-Personen-Esstisch das Herzstück des Büros. Alle Mitarbeiter sitzen mit ihren Laptops am Tisch. Das hat Familien-Charakter.

„Gegründet haben wir“, erklärt Conny, „weil Berlin täglich fast überläuft vor guten Kulturveranstaltungen. Nirgendwo sind diese vernünftig für Berliner und Touristen aufbereitet. Das fiel mir immer auf, wenn ich mal Besuch bekam. Was wollen wir unternehmen? Aus der Vielfalt der Angebote das Passende zu finden war fast unmöglich.“

Ich lerne: Eine gute Grundlage für die Gründung eines Start-ups ist das eigene Erleben eines Mangels. Menschen, die feststellen, „Mir fehlt etwas“ finden meist auch viele andere Menschen als Kunden, die den gleichen Mangel erleben. Mit einer solchen Idee werden Start-ups gegründet. Und doch kommt es dann manchmal noch anders.

ASK HELMUT verdient einen relevanten Anteil des Umsatzes nicht mit verzweifelten Berlinern, die ein Ausgehprogramm für ihre Gäste suchen, sondern mit Hotels, die eben dieses Programm bei ASK HELMUT für ihre Gäste schon vor deren Eintreffen bestellen.

„Da ist ein Hotel, das weiß, ein Ehepaar mit hohem Interesse an Jazz kommt am Wochenende. Für dieses Ehepaar stellen wir ein Kulturprogramm zusammen. Das Hotel versendet und punktet mit Service und Aufmerksamkeit beim Kunden. So entstanden bei uns Schnittstellen in die Tourismusbranche.“ erklärt Conny.

Das Unvorhergesehene ist womöglich das Haupterkennungsmerkmal eines Start-ups. Ein Mediziner, der sich als Hausarzt niederlässt kann bei 1000 anderen Hausärzten abschauen, wie das Geschäft läuft. Für die Gründungsidee eines Start-ups gibt es kein Vorbild. Damit das Unternehmen dennoch erfolgreich wird, braucht es neben hoher Motivation und Risikobereitschaft vor allem auch Veränderungsbereitschaft und viel Experimentierfreude.

So liest sich auch die Gründungsgeschichte von Airbnb. Die Airbnb-Idee von 2008: Wer ein Zimmer, ein Sofa oder eine Luftmatratze frei hat, kann einen Schlafplatz über das Portal anbieten und vermieten. Der Globetrotter als auch der Gastgeber profitieren. Heute ist das Portal weltweit mit der Vermietung von privaten und kommerziellen Unterkünften überaus erfolgreich. „2014 hatten wir zwar eine grobe Vorstellung, wie

man eventuell Geld verdienen kann. Wir wussten auch, wer ASK HELMUT benutzen soll, aber wir wussten nicht, wie das genau klappen wird. Also war die Devise: Wir entwickeln erst mal drauf los, dann testen wir und dann drehen wir dieses Produkt so lange bis es passt.“ erklärt Conny. „Mutig!“ denke ich.

Hilfreich war bei ihrem Weg die Zusammenstellung des Gründungsteams: Ein Entwickler, eine Grafikerin, ein Kulturschaffender und eine Betriebswirtin warfen ihre Erfahrungen und ihre Know-How aus den unterschiedlichen Disziplinen in die Waagschale. Komplementäre Teams sind ein Kennzeichen von Start-ups und eine wichtige Unterscheidung zu klassischen Existenzgründungen, die meist aus Fachleuten aus nur einer Richtung bestehen.

Das schlägt sich auch in der Firmenkultur nieder. Nur wenn alle Meinungen gleich viel zählen machen komplementäre Teams Sinn. „Alle dürfen alles sagen, dass ist bei uns definitiv der Fall.“ betont Conny.

Üblich ist es bei der Start-up Gründung, einen solventen Investor ins Boot zu holen und dem Motto „The winner takes it all“ zu folgen. Je schneller Länder und Märkte für sich gewonnen werden, desto beherrschender ist die Marktposition.

Wer kommt heute noch an google vorbei? Ein Vorzeigeunternehmen für diese Strategie.

Doch sie hat auch Nachteile. Ein Investor verlangt Rendite, schnellstmöglich! Das nimmt dem Spielerischen und Idealistischen seinen Reiz. Daher haben Conny und ihr Team auf diese Verlockung verzichtet.

„Wie bringt man nun mehr Start-up Kultur: das Flexible, Dynamische, Experimentierfreudige in die etablierten Unternehmen?“ frage ich Conny zum Schluss unseres Gespräches. „Ich glaube, das Schlimmste ist, sich abzuschotten und nicht zu überlegen, was die Digitalisierung für die Branche bedeutet. Man sollte darüber nachdenken, wie Leute mit den digitalen Möglichkeiten heute reisen, um dann Ideen mit dem Motto „Geht nicht, gibt’s nicht!“ auf deren Wünsche abzustimmen und zu entwickeln. Es reicht nicht hinzusehen und zu sagen „Huch! Was passiert da“, sondern etablierte Unternehmen müssen es irgendwie schaffen, diese Kreativität zu erzeugen. Wenn man sich in ein neues Feld stürzt muss man auch viel ausprobieren. Und Digital heißt dabei: Es ist halt einfach schneller.“

Der "Kill a stupid rule"- Monday

Die a-ja Resort und Hotel GmbH fördert die Persönlichkeit, Kompetenz und Kreativität ihrer Mitarbeiter. 2016 haben sie einen CAMPUS für das gesamte Team gegründet. Ungewöhnliche Methoden, wie der „Kill a stupid rule“- Monday rufen Begeisterung bei den Mitarbeitern hervor. Interview mit Holger Hutmacher, Geschäftsführer.

Herr Hutmacher, was hat es mit dem „Kill a stupid rule“- Monday auf sich?

Wir haben im Rahmen unserer Initiative eine eigene Social-Media-Plattform mit dem Namen „C.A.R.E.“ geschaffen. Dort haben wir den „kill a stupid rule - Monday“ eingeführt. Jeden ersten Montag im Monat ist der Mitarbeiter aufgefordert, seine Meinung zu bestimmten Themen zu äußern. Er postet Kritik und wirft überflüssige Regeln über Bord. Für mich als Geschäftsführer der Gesellschafter ist das spannend und bei den Mitarbeitern kommt das sehr gut an.

Und wie kam es zu der Initiative den CAMPUS zu gründen?

Man hat in den letzten Jahren viel Raubbau am Personal in der Hotellerie und Gastronomie betrieben. Gutes Fachpersonal zu finden wird immer schwieriger.

Wir wollen, dass unsere Mitarbeiter lange bei uns bleiben und die Besonderheiten unseres Produktes verinnerlichen. Der CAMPUS sorgt für geschätzte, kompetente und loyale Mitarbeiter.

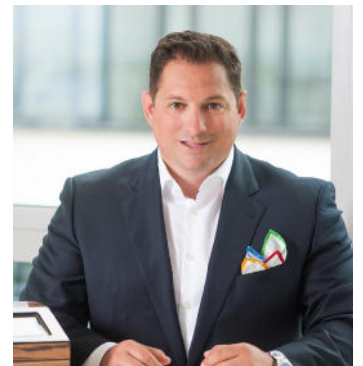
Was ist Ihnen dabei wichtig?

Die Kultur des Unternehmens steht im Mittelpunkt. Jeder Mitarbeiter braucht ein Gefühl für die Marke. Wir wollen die Philosophie des Unternehmens vermitteln. Wir betreiben Mitarbeiterbindung indem wir Persönlichkeit entwickeln. Jeder neue Mitarbeiter durchläuft daher ein dreitägiges Seminar, das ihm unsere Werte nahebringt. Erst dann wird er in einem unserer a-ja Resorts eingesetzt. Weitere Trainings in unserem CAMPUS in Bad Saarow und in den einzelnen Resorts machen das Programm komplett.

Braucht es dafür auch eine besondere Kultur im Unternehmen?

Wir wünschen uns Mitarbeiter, die sich einbringen. Kollegen, die Ihre Meinung äußern. Für diese Offenheit wollen wir unsere Teams sensibilisieren. Das ist das zweite Ziel des CAMPUS.

Herr Hutmacher, Geschäftsführender Gesellschafter bei der a-ja Hotel und Resort GmbH



Wer hat die Initialzündung für das Projekt gegeben?

Unser CAMPUS ist aus reiner Eigeninitiative entstanden! Ich habe mir dafür aus unserem Team einen Resort Manager zur Hilfe geholt. Geht man mit offenen Augen durch sein Unternehmen erkennt man den Bedarf schnell selbst.

Jetzt höre ich öfters in den Unternehmen "Weiterbildung ist ja ganz schön, aber wann soll ich dafür Zeit finden? Ich kann die Leute nicht so lange freistellen". Wie gehen sie damit um?

Da ich selber jahrelang derselben Ansicht war, kann ich diese Aussage gut verstehen. Man sollte sich immer überlegen: Will ich die Ursache bekämpfen oder die Wirkung? Gerade in der Hotellerie wird selten die Ursache, sondern meistens nur die Wirkung gesehen. Man regt sich jahrelang über den Mitarbeiter auf, anstatt einfach drei Tage in ein Training zu investieren und so eine andere Wirkung zu erzielen.

Haben Sie ausgerechnet wie viel Sie investieren und was Sie dabei gewinnen?

Mitarbeiterwechsel kostet viel Geld. Um einen Mitarbeiter neu zu rekrutieren, anzulernen und fit für das Unternehmen zu machen investieren wir bis zu 10.000 Euro. Gelingt es uns den Mitarbeiterwechsel zu verzögern, dann ist das bares Geld. Aber nicht nur der wirtschaftliche Aspekt ist wichtig, sondern auch die Qualität des Produktes. Bei hohem Mitarbeiterwechsel fällt es schwer ein gutes Qualitätsniveau zu halten.

Haben Sie bei den Mitarbeitern eine Veränderung war genommen, seitdem sie in Fortbildungen investieren? Gibt es positive Feedbacks?

Mitarbeiter in anderen Hotels werden meistens ins kalte Wasser geschmissen. Sie müssen vom ersten Tag an funktionieren. Das wollen wir so nicht, sondern einen guten Einstieg sichern.

Bei den Mitarbeitern ist der CAMPUS enorm positiv angekommen. Sie sind dankbar, jedes Jahr für drei Tage zu unserem CAMPUS nach Bad Saarow zu fahren. Das motiviert enorm und bindet.

Herr Hutmacher, vielen Dank!

Welche Mitarbeiter braucht die Touristik?

Die Ansprüche an Mitarbeiter/innen sind heute andere, als noch vor 15 Jahren. Digitalisierung, Fachkräftemangel oder Generation Y sind nur einige Stichworte, die den Wandel beschreiben.



Welche Mitarbeiter braucht die Touristik heute?

Dieser Fragen sind wir auf der ITB nachgegangen und trafen neun unterschiedliche Unternehmen aus der Branche zum Interview. Ob kleine Unternehmen mit wenigen Angestellten oder große Touristikkonzerne, eines ist immer gleich:

Gute Mitarbeiter sind das Wichtigste! Und um ihre Mitarbeiter zu halten, lassen sich die Unternehmen mittlerweile viel einfallen.

Cornelia Stollenwerk von fit Reisen:

„Unsere Mitarbeiter brauchen den „fit-Drive!“



Bei der fit Gesellschaft für gesundes Reisen mbH gibt es ein Vorher und ein Nachher. Vorher war zwischen 1976 und 2009. Das Unternehmen wurde von Herbert Haum gegrün-

det und geführt, erfolgreich mit 30 Mitarbeitern im Jahre 2009. Nach dem altersbedingten Rückzug vor acht Jahren übernahmen die Unternehmensberater Jan Seifried, Dr. Nils Asmussen gemeinsam mit Claudia Wagner die Unternehmensleitung. Heute verbindet sich so die Kultur eines gründergeführten Unternehmens mit moderner betriebswirtschaftlicher Strategie.

Welche Mitarbeiter braucht das Unternehmen im Jahr 2017? Cornelia Stollenwerk, Assistentin der Geschäftsführung und verantwortlich für HR: „Wir nennen das den 'fit-Drive', den unsere Mitarbeiter brauchen. Der fit Reisen Mitarbeiter ist IT-affin, motiviert, veränderungsbereit und hat viel Lust auf Touristik und viel Lust sich immer wieder neu einzubringen.“

fit Reisen macht heute sieben Mal so viel Umsatz wie 2009. Die „Perlen“ auf dem Arbeitsmarkt aus-suchen zu können ist ein wichtiges Ziel der HR Arbeit, denn für das Wachstum braucht es ein hochkompetentes und dynamisches Team. In-

terne Schulungen, ein Buddy System für neue Mitar-beiter, Zeit für Gespräche mit der Ge-schäftsführung, interne Wickis sind nur einige der Maßnahmen, die Cornelia Stollenwerk aufzählt. Das zahlt sich aus, denn „Wir bekommen auf Stel-lenausschreibungen viele gute Bewerbungen. Un-sere Mitarbeiter werden handverlesen, und diese geben wir dann auch nicht mehr her.“

Cornelia Stollenwerk freut sich schon. Der fit Dri-ve findet jeden Sommer beim spektakulären Som-merfest seinen ultimativen Höhepunkt. Und spä-testens dort entsteht der besondere fit-Teamspirit, der die Mitarbeiter zusam-men-schweißt, sagt sie.



fit Reisen, Experten für Gesundheitsreisen

Gründungsjahr: 1975

Mitarbeiter: ca. 100

Felix Willeke von Lernidee Erlebnisreisen:

„Wir brauchen nach wie vor gute Touristiker!“



Felix Willeke, stellvertretender Geschäftsführer der Lernidee Erlebnisreisen GmbH, bezeichnet sich selbst als das beste Beispiel für einen typische Lernidee Mitarbeiter: Jung als Student eingestiegen und heute mit Ende 30 seit vielen Jahren mit hoher Leidenschaft und Loyalität dabei.

„Wir brauchen mehr Herz und Bauch als nur Kopf und Zahlenverständnis“ führt er aus. Daher sind sie offen für alle Bewerber, die eine starke Leidenschaft für Reisen empfinden. Da sind auch Quereinsteiger willkommen, die nicht Touristik studiert haben. Felix Willeke bringt aber auf den Punkt: „Trotzdem, wir brauchen gute Touristiker, die das Handwerkszeug im Tourismusstudium lernen und dies durch Begeisterungsfähigkeit für die Destinationen ergänzen.“

Lernidee Erlebnisreisen ist ein Familienunternehmen und setzt auf flache Hierarchien. Jeder und jede Mitarbeiterin soll sich integriert fühlen und offen die eigenen Meinungen äußern können. Die „Leitplanken“ setzt die Geschäftsführung und gibt den Teams möglichst viel Freiraum. Das ist wichtig, so Willeke, weil gute Fachkräfte nicht mehr Schlange stehen. Man müsse einen Fokus auf Mitarbeiterführung legen. So wird bei Lernidee Erlebnisreisen mit knapp sechzig Mitarbeitern die Fra-

ge, ob eine interne Personalabteilung ein nächster richtiger Entwicklungsschritt ist diskutiert.

Felix Willeke stellt fest: „Die junge Generation stellt andere Anforderungen an Arbeitgeber und die Work-Life-Balance im Allgemeinen. Früher war es die Regel, dass auch abends nach 20 Uhr noch an einer Reihe von Schreibtischen gearbeitet wurde, heute ist das die Ausnahme. Ich freue mich auf der einen Seite über den Wert, den Hobbies und Familie bei jüngeren Mitarbeitern haben – in der Gestaltung von unseren Rahmenbedingungen als Arbeitgeber stellt uns diese Entwicklung aber durchaus vor Herausforderungen.“



Lernidee Erlebnisreisen, Experten für außergewöhnliche Bahn- und Schiffsreisen

Gründungsjahr: 1986

Mitarbeiter: ca. 60

Jürgen Kubandt von Ameropa Reisen:

„Wir müssen immer in Weiterbildung investieren.“



„Wir brauchen Mitarbeiter, die mehrere Schnittstellen im Unternehmen kennen und bedienen.“ sagt Jürgen Kubandt, Leiter der Personalabteilung bei Ameropa

Reisen. Damit das funktioniert, hat sich das Unternehmen etwas ausgedacht: Jeder Mitarbeiter hat die Möglichkeit als sogenannter „Praktikant“ in einer anderen Abteilung mitzumachen und deren Arbeitsabläufe kennenzulernen. Das führt zu unternehmensübergreifendem Wissen und guter Vernetzung. Eine einfache Lösung mit großer Wirkung!

„Ich würde jungen Leuten davon abraten ein reines Touristikstudium zu machen und erst später die Praxis kennenzulernen.“ Jürgen Kubandt setzt auf die Verknüpfung von Theorie und Praxis und arbeitet mit drei Hochschulen zusammen. BA-Studenten bietet Ameropa Reisen Einblicke in die praktische Arbeit eines Reiseveranstalters. Um ein guter Touristiker zu werden braucht es viele gute Zutaten: umfangreiche BWL-Kenntnisse, modernes Marketing Know-How, Verhandlungsgeschick und Internet-Affinität sollten dabei sein.

Zufriedene Mitarbeiter sind Ameropa Reisen ein wichtiges Anliegen. Flexible Arbeitszeiten, Sabbaticals, Verlängerung der Elternzeit sind nur einige der Möglichkeiten um für eine gute Work-Life-Balance im Unternehmen zu sorgen. Durch persönliche Qualifizierungsmaßnahmen wird der individuelle Bedarf der Mitarbeiter festgestellt und gefördert. Hier profitiert Ameropa Reisen von dem Weiterbildungsprogramm des Mutterkonzerns, der Deutschen Bahn AG. Jürgen Kubandt ist es wichtig, dass sich seine Mitarbeiter professionell weiterentwickeln können und sie gerne im Unternehmen bleiben.



Ameropa, Experten für Bahnreisen

Gründungsjahr: 1951

Mitarbeiter: ca. 120

Johannes Soeder von Akwaba Travel GmbH:

„Etablierten Reisekonzernen fehlt es an dynamischen Strukturen.“



Johannes Soeder hatte bis vor kurzen keine Ahnung von Touristik. Erst vor drei Jahren gründete er mit seinem Partner den Afrikaspezialisten Akwaba. „In den ersten zwei Jahren musste ich viel

dazu lernen, gerade wenn es um bestimmte Begrifflichkeiten und Abläufe in der Touristik geht“, gibt er zu.

Als Fachfremder hat er kreativ und unvoreingenommen die Unternehmensgründung angepackt. Der Erfolg gibt ihm heute Recht: Akwaba schafft Arbeitsplätze. Wichtig sind ihm dabei Mitarbeiter, die seinen Spirit teilen und experimentierfreudig sind. Jeder Tag bringt neue Herausforderungen, die manchmal auch unkonventionell gemeistert werden. Das braucht Beweglichkeit in Köpfen und in der Struktur. Nur so kann man als junges Unternehmen neben den etablierten Reiseveranstaltern bestehen.

Aber auch Akwaba nutzt die traditionellen Wege im Tourismus: das zentrale Vertriebsmedium ist der Katalog, der Kontakt zu Kunden wird auf Reismessen gesucht. Langfristig sollen ausgebildete Touristiker mit umfassenden Zielgebietenkenntnissen das Wachstum stemmen.

Johannes Soeder hat als Touristiker seinen Traumjob gefunden: Afrika hautnah erleben, ein Unternehmen voranbringen und dabei Geld verdienen.



Akwaba Travel, Experten für Afrikareisen

Gründungsjahr: 2014

Mitarbeiter: ca. 3

Timur Tatlici von China Tours :

„Anspruchsvolle Reiseländer stellen Ansprüche an Mitarbeiter“



„Früher war es tatsächlich einfacher, erfolgreich auf dem Markt zu sein.“ sagt Timur Tatlici, Marketing-leiter bei China Tours. „Wir hatten schon früh eine gute Web-Präsenz

und in Kombination mit ein paar Messen und Anzeigen reichte das eigentlich schon. Heute ist das anders.“ IT-affine Mitarbeiter sind unersetzlich bei China Tours, denn Marketing findet zunehmend online statt. Das verändert das Unternehmen.

So gibt es drei Sorten von Mitarbeitern. Die gelernten Touristiker, die Sinologen, die quer in den Job eingestiegen sind und die Digital Natives oder IT Experten, die das Unternehmen im Web sichtbar machen und auf allen Plattformen und Online-medien präsentieren.

Doch trotz aller Digitalisierung, im Zentrum bleibt der gute Kontakt zu den Kunden. Insbesondere wenn das Produkt viele Fragen aufwirft und Kunden Sicherheit in ihrer Reiseentscheidung brauchen. „Der persönliche Kontakt mit dem Kunden, egal ob am Telefon, per Email oder per Chat ist Kern unseres Geschäftes.“ betont Timur Tatlici. „Das müssen unsere Leute beherrschen.“

China ist als Reiseland sehr anspruchsvoll. Das Land ist riesig, die Kultur uns fremd und die Sprache schwer zu lernen. Daher ist interne Weiterbildung zum Zielland bei China Tours wichtig. Kompetenzteams erarbeiten für das gesamte Team Fortbildungen, um alle auf dem Laufenden zu halten. Sprachkurse ergänzen das Programm.

Ein Problem ist laut Timur Tatlici, dass Touristiker auf Grund der Gehälter zunehmend aus der Tourismusbranche abwandern. China Tours setzt daher beim Recruiting auf die eigenen Leute. „Wir bilden selber aus und übernehmen viele Mitarbeiter.“ Das macht das Unternehmen unabhängiger vom Fachkräftemangel.



China Tours, Experten für Chinareisen

Gründungsjahr: 1996

Mitarbeiter: ca. 45

Maike Rummich von A&O Hostels:

„Offen sein und den Mitarbeitern früh Eigenverantwortung geben“



„Wir setzten bewusst auf Quereinsteiger, weil diese in ihren Denkweisen noch nicht so festgelegt sind. Sie bringen uns neue Perspektiven.“ berichtet Maike Rummich, Marke-

ting & PR Managerin von der A&O Hostels Holding AG begeistert.

Die A&O Hostels Holding AG hat eine eigene Akademie, in der sie Quereinsteiger zu Hotelmanagern ausbildet. Damit reagiert das Unternehmen auf den Fachkräftemangel in der Hotellerie. Eine Akademie lässt sich nicht am Reißbrett entwerfen. Das haben die Macher der A&O Hostels Akademie erkannt und alle wichtigen Abteilungen an einen Tisch geholt, um die Praxisnähe zu sichern.

Einige Hostels dienen als sogenannte Akademiehostels. Dort werden in einem 3-monatigen Traineeprogramm z.B. Lehrer, Köche oder andere Quereinsteiger zu Hotelmanagern ausgebildet und lernen alle Bereiche von der Pike auf kennen. Learning bei doing wird dabei großgeschrieben.

Das in diesem Jahr aufgebaute HR-Team ist für die Personalbelange aller Häuser zentral zuständig. „Das gab es früher nicht. Da hat jeder seine eigene Suppe gekocht“ sagt Maike Rummich. Die

HR-Abteilung setzt auf Mitarbeiterförderung und bindet so langfristig an das Unternehmen. Interne Schulungen, Mentoring, Mitarbeitervorteilsprogramme und Welcome-Days stärken die Loyalität im Team. Auch das Marketing und der IT-Bereich werden zentral gesteuert. In diesen Bereichen sind natürlich Fachkräfte sehr gefragt.

Grundsätzlich gilt bei den A & O Hostels: Wir lieben das Reisen, wir sind Vollblut Touristiker! Zwischen Häusern, Städten und Ländern zu tauschen ist im Unternehmen keine Seltenheit, da braucht es Menschen mit dem Globetrotter-Gen.



A & O Hostels, Hostels für Globetrotter

Gründungsjahr: 2000

Mitarbeiter: ca. 350

Jutta Althaus von DER Touristik:

„Gemeinsam sind wir stark“



Flexibilität und auf mehreren Kanälen unterwegs zu sein, sind Voraussetzungen, die die neuen Mitarbeiter bei der DER Touristik GmbH mitbringen sollten. Jutta Althaus, Personalentwicklerin bei der DER Touristik GmbH, weiß

aus eigener Erfahrung, dass sich in den letzten 10 Jahren ein Wandel in der Touristik vollzogen hat. „Mitarbeiter, die immer feste Strukturen brauchen, tun sich heutzutage schwerer.“

Durch abteilungsübergreifende Workshops bringt man Jung und Alt, den klassischen Touristiker mit dem Online-Affinen Freak zusammen, tauscht sich aus und lernt voneinander. Veranstaltungen wie das „Open-World-Café“ fördern ein selbstorganisiertes Lernen in lockerer Atmosphäre. So profitiert jeder von jedem. Und wenn das mal nicht ausreicht, wird durch externe Seminare das Wissen noch erweitert. Selbstverantwortung ist heute die Devise, meint Jutta Althaus: „Überlege selber, was du brauchst und wo du es herbekommst!“

Vielleicht ist der Globetrotter mit Jesuslatschen, der seine Leidenschaft zum Beruf gemacht hat verschwunden, der klassisch ausgebildete Touristiker aber nicht! Am besten bringt er ein Touristikstudium, landesspezifische Kenntnisse und den Blick über den Tellerrand mit. So oder so, das Wichtigste ist das Networking, eine harmonische Zusammenarbeit zwischen allen Abteilungen und allen Fachrichtungen und der stetige Wunsch zur



DER Touristik, erfolgreicher Reisekonzern

Gründungsjahr: 1917

Mitarbeiter: ca. 10.000

Franz Olender von HEROLÉ Reisen:

„Wir sind jung, dynamisch, weltoffen und den Mitarbeitern zugewandt.“



Auf die Frage, wie sich die Touristik in den vergangenen dreißig Jahren verändert hat, muss Franz Olender, Owner & Managing Director von HEROLÉ Reisen passen.

„Vor dreißig Jahren ging ich noch zur Grundschule!“ schmunzelt er. „Wir haben vor fünfzehn Jahren gegründet und heute etwa einhundert Mitarbeiter.“

Die HEROLÉ Reisen GmbH hat sich im Segment Klassenreisen einen guten Ruf in der Branche erworben. Das Geschäft ist nicht einfach, da immer drei Kundengruppen gleichzeitig zufrieden gestellt werden: Lehrer buchen die Reise, Eltern bezahlen die Reise und den Schülern soll die Reise den Horizont erweitern. Daher sei, so Olender, Vertrauen ihr wichtigstes Kapital. „Das Vertrauenssthema bekommt man aber nur durch eine echte Person transportiert, nicht durch anonyme Online-Kommunikation. Technologie ist heute sehr wichtig, aber die Qualität für den Kunden garantieren die Menschen im Unternehmen.“ Daher steht für HEROLÉ Reisen neben einer guten touristischen Ausbildung der Dienstleistungscharakter im Vordergrund. „Die Mitarbeiter müssen verstehen, wie das Geschäft funktioniert, sie sollten die Zielgebiete kennen, sie müssen sich identifizieren und den Kunden im Fokus haben.“

Digital- oder IT-Experten ergänzen mit ihrem Know How.

HEROLÉ Reisen positioniert sich proaktiv als attraktiver Arbeitgeber in der Touristik. Im Video „Komm ins Team von HEROLÉ Reisen“ wird über die Vielzahl von Benefits und Weiterbildungen berichtet, die die Mitarbeiter bei HEROLÉ Reisen genießen. „Daher fällt es uns nicht schwer, gute Mitarbeiter zu finden und an uns zu binden“, erklärt Franz Olender. Wichtig sei, das Team kontinuierlich zu entwickeln. Regelmäßige Coachings, Telefonschulungen, externe Seminare sind eine Selbstverständlichkeit und ermöglichen den für das Unternehmen wichtigen Blick über den Teller- rand.



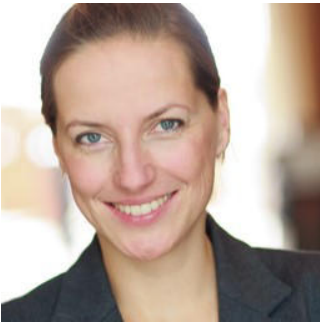
HEROLÉ Reisen, Experten für Klassenreisen

Gründungsjahr: 2002

Mitarbeiter: ca. 100

Kathrin Rueter-Pantzke von Öger Tours GmbH :

„Den klassischen Bauchtouristiker wollen wir nach wie vor im Unternehmen!“



Kathrin Rüter-Pantzke, Pressesprecherin bei der Öger Tours GmbH, freut sich über die gute Mischung in ihrem Unternehmen: Die junge Generation bringt eine hohe digitale Affinität

mit. Der klassische Touristiker mit guten Länderkenntnissen kennt sich sehr gut aus, hat gute Beziehungen in die Branche und bringt viel Erfahrung mit. Kunden wollen beides: Produkte mit hoher touristischer Qualität im Internet buchen oder sich dort informieren, bevor man die Buchung im Reisebüro abschließt.

„Für viele in der Branche war das Thema Personal immer ein Selbstgänger. Jetzt bemerken alle, dass man sich durchaus anstrengen muss,“ beobachtet Kathrin Rüter-Pantzke. Deswegen wird bei der Öger Tours GmbH viel Wert auf Fort- und Weiterbildung gelegt. Mitarbeiter lernen durch extra aufgelegte Inforeisen in Zielgebiete das Land besser kennen. Das Intranet des Mutterkonzerns Thomas Cook ist für alle Teams eine wichtige Plattform für Austausch und Informationen, zusätzlich werden viele Informationsveranstaltungen und Programmschulungen aufgelegt. Und gibt es aus den Reihen der Mitarbeiter weiteren Bedarf an Schulungen können auch externe Seminare gebucht werden.



Öger Tours, Experten für Türkeireisen

Gründungsjahr: 1969

Mitarbeiter: ca. 70

Frische Motivation, für meine Werte und Ideale los zu gehen.

Bericht über den 2. Roundtable: Personalentwicklung in der Touristik mit den Themen Vielfalt und Veränderung.



„Wir fühlen uns wie in einer Rakete, die wir während des Flugs stetig warten müssen.“ beschreibt Sarah Perchey die Firmenkultur in ihrem Unternehmen Booking.com und tatsächlich wird dieses Bild in ihrem dynamischen Vortrag auch für alle Gäste spürbar. Ein schnell wachsendes Unternehmen im E-Commerce als Personalerin zu begleiten ist eine stetige Herausforderung. Da bleibt keine Zeit für langfristige Planungen und akribische Konzepte. „Wir probieren unsere guten Ideen einfach am gleichen Tag aus. Alles was klappt ist unser Gewinn, alles was nicht klappt ist für uns kein Fehler, sondern ein learning. Dann wissen wir es beim nächsten Mal einfach besser.“ Für die 18 Gäste des zweiten Roundtable eine

spannende Herangehensweise und Frau Perchey beantwortet alle Fragen mit großer Offenheit und Auskunftsfreude.

Ebenso interessant und vielfältig erzählt auch Sonja Haas aus ihrem Geschäft als HR Managerin bei Travelzoo. Das E-Commerce Unternehmen in der Touristik legt einen deutlichen Fokus auf die Zufriedenheit und Passfähigkeit der Mitarbeiter. Damit die Teams gut miteinander kooperieren werden sie auch mithilfe von Persönlichkeitsprofilen ausgewählt und stärkenorientiert eingesetzt. Zudem hat jede und jeder im Unternehmen immer wieder die Chance, Probleme, Fragen und Ideen zu benennen. Die daraus erfolgten Schritte und Lösungen werden an das ganze

Team kommuniziert und so fühlt sich jeder ernst genommen.

Der Roundtable: Personalentwicklung in der Touristik ist bei Hauser Exkursionen in München zu Gast. Angela Römer, Personalleiterin im Unternehmen hat die Runde in ihren Konferenzraum eingeladen. Nun macht sie das Thema Veränderung mit ihrem Bericht für alle erlebbar. Hauser Exkursionen befindet sich zurzeit im Übergabeprozess an einen neuen Geschäftsführer. Das bedeutet Wandel in der Firmenkultur, da der Führungsstil des neuen Geschäftsführers anders ist und das Team die veränderten Werte und Ideen in ihr persönliches Bild von ihrem Unternehmen zunächst integrieren müssen. Das gelang im vergangenen Jahr leider nicht jedem Kollegen und einige haben das Unternehmen verlassen. Über diesen Wandel erzählt Angela Römer mit der Unterstützung ihrer Geschäftsführer sehr detailreich und zeigt dabei die Lern- und Entwicklungsfelder des Führungsteams. Viele in der Runde fühlen sich angesprochen, da sie schon ähnliche Erfahrungen gemacht haben: Veränderung und Harmonie lassen sich nicht immer in Einklang bringen.

Vertrauen ist der Schlüssel zum Erfolg! Das war das Statement im Vortrag von Thomas Kley, Wissenschaftler am Institut für Innovationsforschung.

In seinen Studien belegt er, dass reflexartiges Betonen von ständigen Erfolgen Misstrauen schürt und zuweilen sogar zu Zynismus führt. Vertrauen entsteht durch Ehrlichkeit. Auch hier gilt: Fehler machen ist erlaubt, sie zuzugeben ist souverän und daraus lernen ist der Königsweg.

Was brauchen Menschen, um gut zusammen zu leben und zu arbeiten? Mit dieser Fragestellung eröffnete Wibke Rissling-Erdbrügge, Initiatorin des Roundtable und Geschäftsführerin von WRE Training für Touristiker den Tag. Es braucht neben den sachlichen Aufgaben, betriebswirtschaftlichen Zielen, funktionierenden Strukturen, laufenden Prozessen auch Regeln und kulturelle Standards in der Zusammenarbeit. Den großen Unterschied innerhalb der Firmenkulturen bemerkt immer der, der



das Unternehmen wechselt. Dabei zeigt sich, so manche kulturelle Besonderheit ist förderlich, so manche hindert das Team. Oft sind diese kulturellen Besonderheiten nicht bewusst. Feedback und Input von außen ist hilfreich und wichtig. Das, was Menschen langfristig zu loyalen Mitarbeitern und Förderern des Unternehmens macht sind gemeinsame Wert, Ideale, Visionen und eine von allen getragene Mission. Hier gibt es in vielen Unternehmen noch Unsicherheit, was diese gemeinsame „Spiritualität“ ausmacht und wie sie gefördert werden kann.

Am Nachmittag werden die Themen in der Diskussion vertieft. Dabei kommen erstaunliche Ergebnisse zu Tage. „Wie erzeugt man Vertrauen?“ war eine zentrale Frage. Durch Nähe, Zeit und Vertrauensvorschuss waren die Antworten. „Pah!“ sagte da eine Teilnehmerin. „Ich konzentriere mich einfach auf die Kollegen, die mir Kraft und Energie geben. Die misstrauischen Nörgler behandle ich mit einer wertschätzenden Ignoranz. Und das führt am Ende immer zu einem Mehr von dem Guten anstatt Konzentration auf das Schlechte!“

„Was erzeugt Spirit?“ fragen sich die Gäste. Natürlich das Produkt, das Herzstück des Unternehmens. Das Produkt ist der Gewinn für alle Kunden, die dafür bezahlen.

Je sichtbarer die glänzenden Augen der Kunden für alle im Unternehmen sind, desto leichter entsteht ein gemeinsamer Spirit.

Wir wollen mehr Ideen aus der Mitarbeiterschaft! war der formulierte Wunsch der Personaler und Führungskräfte am Roundtable. „Na klar“, sagten da einige. Wir machen Innovationstage, Suggestion Boxes oder nutzen das Engagement für neue Ideen als Bewertungskriterium bei Mitarbeitergesprächen. Manchmal reicht eine Aufforderung nicht. Es braucht klare und wiederholbare Maßnahmen, die den Mitarbeitern zeigen, wir wollen Deine Ideen wirklich!





Change braucht Beteiligung, stellen alle Gäste fest. Denn nur wer die eigene Wirksamkeit im Unternehmen spürt wird zum Botschafter und zum Gestalter von Veränderungen.

18.00 Uhr, draußen ist es dunkel geworden, viele bunte Karten mit Ideen, Erkenntnissen und Statements schmücken dem Raum. Die Gäste sind müde, erschöpft und zufrieden. Es wird Zeit, den Tag zu beschließen. „Wie hat Euch der Tag gefallen?“ lautet die letzte Frage.

Was haben die Gäste mitgenommen? Hier ihre Antworten:

- „Konkrete Ideen für meine Arbeit“
- „Spannende Diskussionen und wir im Unternehmen stehen ja ganz gut da.“

- „Tolle Kollegen, ich werde in Kontakt bleiben.“
- „Anregender Blick über meinen Tellerrand, das tat gut.“
- „Frische Motivation, für meine Werte und Ideale los zu gehen.“
- „Es tut gut, sich mit Menschen auszutauschen, denen das Thema Personal am Herzen liegt.“

Das motiviert das Team von WRE weiter zu machen! Deshalb sehen wir uns zum dritten Roundtable: Personalentwicklung in der Touristik wieder.

Der nächste **Roundtable: Personalentwicklung in der Touristik** findet am 11. Mai 2017 in Frankfurt bei der DER Touristik GmbH statt.

Machen Sie mit!

Wir freuen uns über Ihre Anmeldung unter: s.abitz@wre-trainings.de

Wir über uns: Gesine Hansel

Expertin für Personalmanagement in der Touristik



Gesine Hansel ist Business Coach und HR Manager. Sie kümmert sich um professionelle Personalarbeit und Personalgewinnung in der Tourismusbranche. Sie arbeitet seit ihrem Berufs-

start in der Touristik und hat das Geschäft von der Pike auf gelernt. Ihre Erfahrungen als Geschäftsführerin und in anspruchsvollen Positionen der Human Resources bei der TUI Deutschland machen sie zu einer Expertin mit Rundumblick.

„Ich glaube, ich bin ein hoffnungsloser Fall. Denn ich bin hoffnungslos optimistisch. Es gelingt mir eigentlich immer, das Positive zu sehen. Manchmal muss man ein bisschen suchen, das schon. Aber ich suche und finde das Gute! Einfach genau hinschauen und vor allem auch mal die Perspektive ändern.“

Fragen Sie Gesine für folgende Themen an.

- professionelle Mitarbeitergewinnung,
- HR Konzepte,
- Internes Personalmanagement



Wir bedanken uns für die freundliche Unterstützung mit Wort und Bild bei Conny Lohmann, Holger Hutmacher, Cornelia Stollenwerk , Felix Willeke , Jürgen Kubandt , Johannes Soeder, Timur Tatlici, Maike Rummich , Jutta Althaus, Franz Olender, Kathrin Rüter-Pantzke.

Bilder von Fotolia und aus den Unternehmen.

Herausgeber:
WRE Training für Touristiker
Müggelseedamm 233
12587 Berlin

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