

FRISCHER WIND IN DER TOURISTIK

TEXT: WIBKE RISSLING-ERDRÜGGE

Kristin (Name geändert), 28 Jahre, schulterlanges blondes Haar, wacher Blick. Der Master in Tourismuswissenschaften hängt seit drei Jahren über ihrem Ikea-Schreibtisch. Dieser steht in einem 35-Quadratmeter-Apartment in Hamburg-Ottensen, und Kristin sitzt kaum einen Meter entfernt auf ihrem Bett gegenüber. Großstädte sind teuer, und die Touristik zahlt keine großen Gehälter. Das zeigt sich in Kristins beengtem Zuhause. Voller Tatendrang, so erzählt sie, wollte sie 2015 den Arbeitsmarkt erobern. Sie hatte einiges im Köcher: ein Highschool-Jahr in den USA, ein Auslandssemester als Studentin, ein Praktikum bei einem großen Tourismuskonzern, den guten Uni-Abschluss sowie fließende Sprachkenntnisse in Englisch und Spanisch. Doch all das half nichts.

„Die meisten Unternehmen wollen keine blutigen Anfänger“, sagt Kristin. Dennoch fand sie nach ein paar Monaten frustrierender Suche einen Job. Die klassische „Ochsentour“ über ein schlechtbezahltes Praktikum baute ihr die Brücke zur Festanstellung. Zufrieden ist sie trotzdem nicht.

Kristin beklagt: „Unsere Abteilungsleitung hat selten Zeit für mich, denn sie ist in zu viele operative Projekte eingebunden. Die Zusammenhänge, die meine Aufgaben und meine Arbeit prägen, sind mir selten klar. Entscheidungen werden ohne Einbeziehung meiner Erfahrungen und das Wissen meiner Kollegen von oben

nach unten bekannt gegeben. Teammeetings gibt es kaum und leider ist nicht transparent, was den Erfolg meiner Arbeit und der meiner Kollegen ausmacht. Das alles ist unterm Strich nicht besonders motivierend.“

DIE GENERATION Y IST ANDERS.

Viele Studien belegen: Die Generation Y, geboren nach 1980, hat andere Ansprüche an ihren Arbeitsalltag als die Generation X, deren Angehörige in den 1960ern und 1970ern auf die Welt kamen und heute die Schlüsselpositionen in den Unternehmen besetzen. Letztere wurden von Eltern und Lehrern geprägt, die zum Teil noch den Zweiten Weltkrieg erlebt haben. Gehorsamkeit gegenüber Autoritäten, Fokussierung auf wirtschaftlichen und materiellen Erfolg, überdurchschnittliche Leistungsorientierung mit hoher Bereitschaft zu Überstunden, Durchhaltevermögen in schwierigen Job-Situationen, eindeutige Rollenverteilungen zwischen den Geschlechtern und offene patriarchische Machtdemonstrationen sind der Erfahrungshorizont der Kriegskinder und die Prägung ihrer Nachkommen.

An die nächste Generation wurde das nicht mehr weitergegeben. Die jungen Arbeitnehmer von heute sind in liberalen Elternhäusern aufgewachsen und wurden von kooperativ denkenden Lehrern oder Chefinnen beeinflusst. Das Zukunftsinstitut nennt 2013 in der Trendstudie „Generation Y – das Selbstverständnis der Manager von morgen“ drei Kernwerte, die attraktive

Alte Patriarchen, zementierte Strukturen, einsame Entscheidungen von oben, starre Hierarchien – das wirkt nicht mehr. Im Gegenteil: Es schadet. Junge Arbeitnehmer wünschen sich Gestaltungsspielräume.

Jobs auszeichnen: Unabhängigkeit, Spaß und Sinn. Richtig ist für Mitarbeiter zwischen 25 und 35 Jahren nicht das, was der mächtigste Mann der Firma vorgibt, sondern richtig ist, was am meisten Sinn ergibt. Spaß entsteht durch Gestaltungsspielräume. Wirtschaftliche Sicherheit ist für sie selbstverständlich. Der Wunsch nach Selbsterfahrung und nach Aufgaben, die den persönlichen Stärken und Vorlieben entsprechen, erblüht. Das Durchhaltevermögen bei Jobs, die keine Freude machen, und die Bereitschaft, zeitlich für die Firma alles zu geben, haben dabei deutlich an Relevanz verloren.

Professor Matthias Straub, Studiengangsleiter Tourismuswissenschaft an der SRH Hochschule Berlin, beobachtet den Trend bei seinen Studenten: „Ich bewundere ihre gesunde Anspruchshaltung gegenüber möglichen Arbeitgebern. Der Arbeitsmarkt entwickelt sich zunehmend zu einem Arbeitnehmermarkt. Fitte Leute können Forderungen stellen.“ Die Qualität der Führungsarbeit in der Touristik muss sich also verbessern: Partizipation und Transparenz als gelebte kulturelle Werte, die Integration vieler in Entschei-

dungsprozesse, mehr Moderation anstatt strikte Vorgaben, Personalentwicklung als das zentrale Kriterium, um als guter Arbeitgeber langfristig anerkannt zu sein.

GENERATION X MUSS UMDENKEN.

Erfolgreiche Führungskräfte der Generation X überdenken ihre Werte und arbeiten stärker kooperativ und mitarbeiterorientiert. Dafür brauchen sie vor allem zweierlei: Zeit und Kompetenz. „Gute Führungsarbeit besteht darin, die Bedürfnisse der Mitarbeiter ebenso wie die unternehmerischen Ziele im Blick zu haben und zwischen beiden Ebenen zu vermitteln. Das erfordert gutes Zuhören, Vermitteln und passgenaue Kommunikation“, sagt Straub.

Leistungsorientierte Kollegen wünschen sich Überblick und wollen verstehen, worin der Sinn ihrer Arbeit liegt. Gelungene Kommunikation im täglichen Miteinander sowie institutionalisierte Foren für Austausch und Abstimmung müssen gewährleistet werden. Konflikte können heute nicht mehr durch Machtdemonstrationen gelöst werden, ebenso wenig lassen sie sich unter den Teppich kehren. Führung braucht Persönlichkeiten, die sich trauen, Konflikte anzupacken und zu lösen. Zu guter Letzt: Ein tolles Gehalt ist wichtig, schlussendlich entscheidet aber der gemeinsame Spirit über die Leistungsstärke des Teams. Den Spirit bekommt kein Unternehmen geschenkt. Er ist immer Ergebnis des Gesamtunternehmens Werte und Ideale, Menschen und Teams, unternehmerische Pflichten und Ziele.

Kristin hat übrigens gekündigt. Sie verlässt Hamburg und geht zu einem mittelständischen Touristikunternehmen in der Provinz. Das Gehalt ist dort auch nicht besser, aber sie hat im Kennenlerngespräch eine aus ihrer Sicht deutlich wertschätzendere Atmosphäre gespürt. Das ist ihr der Umzug und Neuanfang wert.



WIBKE RISSLING-ERDRÜGGE

ist Geschäftsführerin von WRE Training für Touristiker. Sie berät Reiseunternehmen bei der Führungskräfteentwicklung.
wre-trainings.de

WAS GESTERN SELBSTVERSTÄNDLICH

WAR, IST HEUTE UNDENKBAR