

# ALPHA

## DER KADERMARKT DER SCHWEIZ

EINE PUBLIKATION DER VERLAGE TAGES-ANZEIGER UND SONNTAGSZEITUNG.  
SAMSTAG/SONNTAG, 19./20. MÄRZ 2011.  
AUFLAGE 415'879. TEL 044 248 40 41, FAX 044 248 10 20

Weitere Kaderstellen täglich im Internet: [www.alpha.ch](http://www.alpha.ch)

### Talent Management im Tourismus

# Die Besten «verreisen» oft

**Um im globalen Reisemarkt vorne mitzuspielen, brauchen Tourismusunternehmen Toppespezialisten mit Fachexzellenz in den Sparten Finanzen, Marketing oder Unternehmensführung. Im «War for Talents» zieht die Branche gegenüber der Konkurrenz aber noch häufig den Kürzeren.**

von Martin Barth (\*)

Ein Hotelunternehmer muss bei der Standort-Planung für sein Luxusresort vieles berücksichtigen: politische Stabilität vor Ort, verkehrstechnische Anbindung, Bodenpreise etc. Viele weitere Fragen der Wirtschaftlichkeit müssen schlüssig beantwortet sein, bevor die Bagger auffahren können. Wenn das Gebäude einmal steht, braucht es zusätzlich funktionierende Softfaktoren wie Service- und Dienstleistungsqualität, damit sich der Erfolg einstellt. Und wenn das Wetter nicht mitspielt, bleiben die Gäste trotzdem aus.

Der Tourismus ist ein schwierig planbares und von vielen Einflüssen abhängiges Geschäft. Aktuelle Beispiele: Die jüngsten Un-

ruhen in Tunesien, Ägypten und weiteren arabischen Ländern, Vulkanausbruch in Island, Rekordstärke des Schweizer Franken. Die Reiseindustrie bekommt die Folgen jedes Ereignisses unvermindert zu spüren. Die Branche ist wie ein wackliges Mosaik, in dem jedoch alle Steine richtig liegen müssen, damit ein Erfolg versprechendes Gesamtbild resultiert. Mit sehr ähnlichen Voraussetzungen wie die Hotellerie haben es etwa Reiseveranstalter, Fluggesellschaften, Kreuzfahrten-Reedereien, Bergbahnen oder Verkehrsbüros zu tun.

#### Wachstum und Herausforderungen

Die Vielschichtigkeit der Aufgabenbereiche macht den Tourismus zu einer klassischen Querschnittbranche. Sie ist einerseits abwechslungsreich, andererseits für Führungskräfte höchst anspruchsvoll. Die Herausforderungen bezüglich Kenntnisse in Bereichen wie Finanzen, Marketing



Martin Barth

oder Unternehmensführung sind beträchtlich. Auf Top-Fachkräfte ist die Wachstumsbranche Tourismus indes ganz dringend angewiesen. Gemäss Prognosen der UNO-Welttourismusorganisation (WTO) nehmen die weltweiten touristischen Ankünfte mittelfristig jährlich um rund fünf Prozent zu. Kein anderer Wirtschaftssektor wächst auf globaler Ebene derart rasant. Die Entwicklung macht eine solide Nachwuchsförderung im Tourismus unabdingbar. Alle Anbieter in der Dienstleistungskette sind dazu gezwungen, kontinuierlich junge Talente zu fördern und ihnen im Unternehmen schrittweise Verantwortung zu übertragen.

#### Offensichtlicher Nachholbedarf

Mit dieser Aufgabe tut sich die Branche zuweilen aber recht schwer. Die Löhne im Tourismus sind im Vergleich zum Finanz- und Industriesektor ziemlich niedrig. Aus diesem Grund ist es schwierig, hoffnungsvolle Nachwuchskräfte für eine Karriere im Tourismus zu gewinnen. Während sich Grossbanken, Chemiekonzerne und Beratungsunternehmen aktiv an den Top-Universitäten bedienen und die hoffnungsvollsten Nach-

wuchskräfte bereits Jahre vor deren Abschluss ins Visier nehmen, bleibt der Tourismus eher aussen vor.

Nicht selten wird dem Thema Talentrekrutierung in den Unternehmen auch zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt. Zwar gibt es internationale Hotelketten, Airlines oder Reiseveranstalter, die sich dem «War for Talents» stellen und regelmässig sogenannte «Career Days» veranstalten. Viele Betriebe tun sich mit einem konkreten Bekenntnis zur Nachwuchsförderung indes schwer. Nicht selten kommt es vor, dass Trainee Programme von grossen Tourismuskonzernen nur wenige Teilnehmer aufnehmen und viele frustrierte Bewerber zurücklassen.

Dominiert wird der Tourismus dabei von KMU-Betrieben. Diese verfügen in den meisten Fällen gar nicht über die Infrastrukturen für ein konsequentes Talent Management. Sie betreiben oft keine professionelle HR-Abteilung und kennen Nachwuchsförderprogramme meist nur vom Hörensagen. Das Talent Management steckt im Tourismus in den Kinderschuhen. Er ist ein klassisches «People's Business», was sich häufig auch auf die Strategie in Personalfragen niederschlägt. Die Fluktuation ist enorm hoch, was bei der Rekrutierung von den Unternehmen Kreativität abverlangt. Neue Mitarbeitende werden nicht selten an Branchenanlässen gefunden. Für die besten Jobs drängt sich auf, wer in der Praxis bereits Erfolge aufzuweisen hat und das berufliche Umfeld kennt. Das ist in anderen Berufsgruppen zwar auch so. Dort

ist eine erfolgreiche Bildungskarriere aber meistens unerlässlich. Auf dieses Niveau sollte auch die Tourismusbranche kommen. Die Unternehmen wären gut beraten, möglichst rasch eine systematische Nachwuchsförderung zu etablieren und sich dafür mit Bildungs- und Weiterbildungsanbietern zu verlinken. Nur so kann die Branche ein strukturiertes Talent Management aufbauen und im Wettstreit um die besten Leute mit anderen Branchen mithalten.

(Fortsetzung auf Seite 4)

Aufgeschnappt

### Hinweis auf neues «Alpha»

x

Mehr dazu unter > [www.alpha.ch](http://www.alpha.ch)

Aufgeschnappt: Aktuelle Begriffe, für Sie fundiert und in Kurzform aufbereitet und erläutert. In Zusammenarbeit mit

:zukunfts|institut

(Fortsetzung von Seite 1)

## Auf Umwegen in die Branche

Wer heute in der Reiseindustrie nach oben kommen will, sollte noch nicht auf das klassische Karrieremodell bauen und erwarten, dass der Arbeitgeber die Entwicklungsmöglichkeiten auf dem Tablett serviert. Stattdessen braucht es viel Eigeninitiative und den notwendigen Durchhaltewillen, um sich nicht zuletzt über Beziehungen in die gewünschte Position zu hieven.

Es kommt bei diesen Voraussetzungen nicht von ungefähr, dass der Kurs «Tourismus für Quereinsteiger» der Hochschule Luzern (HSLU) zurzeit einen Nachfrage-Boom erlebt. Die meisten jungen Talente wählen nach der Grundausbildung aus Karriere-Gründen zunächst den Weg in eine andere Branche. Banker, Architekten oder Berater satteln danach auf Tourismus um, weil das Geld für sie nicht mehr die wichtigste Priorität darstellt. Die Qualität der Teilnehmenden am Quereinsteigerkurs bestätigt uns, dass zahlreiche angehende Führungskräfte über einen Seitenweg den Weg in den Tourismus finden. Die wenigsten CEO von wichtigen Tourismusunternehmen wurden von ihrem heutigen Arbeitgeber direkt ab Universität rekrutiert.

Immer mehr von diesen kommen aus anderen Branchen, was sich für die Unternehmen jedoch nicht immer bezahlt macht. Die Aufgaben im Tourismus werden generell unterschätzt. Man sollte die Branche mit all ihren Eigenheiten kennen, um wirklich reüssieren zu können. Umso wichtiger ist es, dass die Branche ihr Talent Management rasch strukturiert und professionalisiert.

(\*) Martin Barth leitet die touristische Weiterbildung an der Hochschule Luzern (HSLU). Der Jurist ist Quereinsteiger im Tourismus, war Manager und Tourismusdirektor und ist Organisator des «World Tourism Forum».

**World Tourism Forum:** Talent Management spielt am Forum vom 13. – 15. April 2011 in Luzern eine zentrale Rolle. Es treffen sich Führungskräfte aus der globalen Tourismusbranche, Politik und Wissenschaft. ([www.wtflucerne.org](http://www.wtflucerne.org))

## «Organizational Burnout»

# Der virale Befall

**Wenn nicht nur den Einzelnen, sondern das ganze Unternehmen den «Blues» befällt, dann sitzt das Unternehmen in der Beschleunigungsfalle. Das Burnout gibt es nicht nur bei Mitarbeitenden, es kann Teams und ganze Organisationen erfassen.**

von Heinz Léon Wyssling (\*)

Manager halsen ihrem Unternehmen häufig mehr auf, als dieses verträgt: Die Zahl der Projekte steigt, Leistungsvorgaben werden erhöht und Innovationszyklen verkürzt. Eine Zeit lang kann das funktionieren, wird die Situation aber zum Normalzustand, führt es zur chronischen Überlastung der Beteiligten. Eine Untersuchung 2009 in 92 deutschen Unternehmen hat gezeigt, dass die Hälfte in die Beschleunigungsfalle geraten ist – und die meisten sich dessen nicht bewusst waren. Das System kollabiert und die Entscheidungsfähigkeit des Managements nimmt ab.

### Klare Indizien beim Einzelnen

Bei den in der Beschleunigungsfalle gefangenen Unternehmen sagten 60% der Mitarbeitenden, dass sie nicht ausreichend Ressourcen für ihre Arbeit zur Verfügung hätten – bei Unternehmen, die davon nicht betroffen sind, sind es nur 2%. Ein ähnliches Bild ergab sich bei Aussagen wie: «Ich arbeite ständig unter erhöhtem Zeitdruck» (80% zu 4%) und «Die Prioritäten

ändern sich häufig» (75% zu 1%). Regelmässige Erholungspausen werden in überlasteten Unternehmen (86% zu 6%) vermisst.

### Die Organisation am Limit

Gustav Greve nennt in seinem Buch «Organizational Burnout» die folgenden Symptome für Organisationen in der Beschleunigungsfalle:

- *Unsicherheit in der Marktakzeptanz mit Umsatzrückgang:* Umsatzrückgang bedeutet Unsicherheit, mit der Folge, dass die Vertriebsintensität erhöht wird, ohne vorher eine vertiefte Situationsanalyse zu machen.
- *Übersteigter Qualitätsanspruch:* In Institutionen des Service-Public wird, weil die Preis-Absatz-Funktion fehlt, eine immer höhere Qualität gefordert, ohne zu bestimmen, welche Qualität überhaupt hinreichend ist.
- *Unrealistische Leistungsvorgaben:* Insbesondere in Organisationen mit einer steilen Hierarchie, verstärkt sich diese Tendenz.
- *Unspezifische Ziele und fehlende Konkretisierung:* Unpräzise und unklare Ziele führen zu einer Fehlallokation der Ressourcen.
- *Wertearmut des Unternehmens – mangelnde Sinnhaftigkeit:* Peter Drucker sagte, der Zweck eines Unternehmens ist es, den Kunden glücklich zu machen. Das Unternehmen braucht darauf eine verbindlichen Werten beruhende Antwort. Mitarbeitende müssen den Sinn ihrer Arbeit begreifen.
- *Hohe Fluktuation und wenig aktive Bewerbungen:* Mangelnde Wertschätzung gegenüber den Mitarbeitenden ist ein Hauptgrund. Fehlende Initiativbewerbungen sind zudem ein Frühindikator für Imageverlust.
- *Isolation der mittleren Führungsebene zwischen oben und unten:* Die mittlere Führungsebene wird kaum in die Entwicklung der Strategie einbezogen, die sie vertreten

müsste. Die Kultur ist geprägt durch Zynismus und einem nicht mehr zuhören können. Innovationen finden so nicht mehr statt.

- *Ergebnisdruck von Kunden, Eigentümer oder der Öffentlichkeit:* Bei börsenkotierten Unternehmen besteht die Gefahr, dass unrealistische Renditen verlangt werden. Die einseitige Kurspflege lässt den Erwartungsdruck und die Versagensängste wachsen.
- *Angst vor Verlust des Vertrauens des Kapital- und Absatzmarktes:* Das Vertrauen zu Marken und Organisationen entwickelt sich über eine lange Zeit. Der Vertrauensbruch dagegen kann sich schnell vollziehen.
- *Veränderungen im Dauerzustand:* Wandel mit aussergewöhnlichen Belastungen wird zum Dauerzustand. Bei fehlenden Erholungsphasen bewegt sich das Unternehmen ständig an der Auslastungsgrenze.
- *Erfolgsarroganz macht blind:* Ein über Jahre erfolgreiches Unternehmen läuft Gefahr, sich für unfehlbar zu halten und die vitalisierende Selbstregulation zu verlieren. Erfolg macht nicht nur träge, man braucht auch immer mehr Energie, um diesen zu halten und vergisst dabei oft Marktentwicklungen.

### Wege zur Entschleunigung

Um eine Organisation aus dem «Organizational Burnout» zu führen, bieten sich folgende Massnahmen und Überlegungen an:

- *Stabilisierung durch Wachstum:* Einen Wachstumskurs gehen heisst, unnötige Arbeits- und Projektgruppen, die nur der Verbesserung interner Prozesse dienen, aufzulösen und diese Ressourcen für Marktbearbeitung und Innovationen zu verwenden.
- *Projekte streichen, Innovationsinitiative aufbauen:* Statt die Mitarbeitenden nach neuen Initiativen zu fragen, können sie eingeladen

werden, sich zu überlegen, welche Initiativen sie warum streichen würden.

- *Strategie klar kommunizieren:* Das Streichkonzert erfordert vom CEO Mut und Durchsetzungsvermögen und ein verständlich machen der Strategie auf allen Führungsebenen.
- *Neue Projekte filtern:* Projektmanagementsysteme zum filtern verwenden; Projekte priorisieren und Platz schaffen; regelmässige Streichrunden im Projektportfolio sowie das Festlegen einer Obergrenze an Unternehmensziele. Damit einhergehen muss eine veränderte Unternehmenskultur.
- *Eines nach dem andern:* Eine bestimmte Wachstumsphase kann dazu führen, dass alle Kräfte auf die Erreichung dieses Ziels ausgerichtet werden. Eine Projektsperre kann helfen, diese Aufgabe zu bewältigen.
- *Verschonautpause einlegen:* Kreativität setzt ein gewisses Mass an Entspannung und Gelassenheit voraus.
- *Erfolge geniessen:* Erfolge und aussergewöhnliche Anstrengungen verdienen Anerkennung und sollen gefeiert werden.
- *Mit gutem Beispiel vorangehen:* Ein Rückzug auf die grüne Wiese zum Nachdenken und Auftanken. Bill Gates mit Microsoft macht dies bspw. mit zwei jährlichen Denkwochen.
- *Feedback nutzen:* Beim Feedback zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden wird auch das Thema «Belastung» thematisiert.

### Energiehaushalt im Griff

Die Erschöpfung der Organisation soll vermieden oder zumindest rechtzeitig erkannt werden. Gnadenlose Beschleunigung führt zu Orientierungslosigkeit, einer unkontrollierten Flut an Aktivitäten und «Organizational Burnout». Nachhaltiger und profitabler ist es deshalb, das Unternehmen langfristig auf einem tragfähigen Energieniveau zu halten. Gesundheit ist ein strategischer Wirtschaftsfaktor. Das reine Effizienzdenken führt in den Blues, zuerst bei den Mitarbeitenden, und erfasst schlussendlich das ganze Unternehmen.

(\*) Heinz Léon Wyssling, Dipl. Supervisor und Organisationsberater BSO. ([www.hwysling.ch](http://www.hwysling.ch))



Heinz Léon Wyssling