



degefest

Verband der Kongress-
und Seminarwirtschaft

Themenreihe degefest



**Schaffen unsere Mitarbeiter
Kundschaft (ab) ...?**

Vorwort

Nachdem wir bei den letztjährigen Fachtagen den Kunden in den Mittelpunkt gestellt haben, sollten nun die Mitarbeiter beleuchtet werden. Was verbinden wir mit unseren Mitarbeitern? Lust oder Last? Kosten oder Kostbarkeiten? Fluch oder Segen? Viele Fragen, auf die unsere unterschiedlichen Referenten keine Standardantworten geben konnten. Dazu ist das Thema zu komplex und jeder Mitarbeiter hat seine individuellen Vor- und Nachteile. Und dann ist da ja noch unser Kunde. Kenne ich meinen Kunden? Weiß ich was er will? Was er benötigt?

Veränderte Kundenanforderungen erfordern neue Strukturen, veränderte Prozesse und Tätigkeitsanforderungen für die Belegschaft. Das bedeutet: die eigenen Mitarbeiter fördern – auch oder insbesondere in ihrer jeweiligen Kompetenz. Fördern heißt aber auch fordern. Die Jüngeren müssen Wissen bei den Älteren einfordern; die Älteren müssen bereit sein, den Jüngeren Wissen zu übermitteln. Und das Ganze dann strategisch ausrichten. Kurzum: Mitarbeiter in ihren Kompetenzbereichen fördern und fordern. Aber so einfach ist das nicht.



Kompetenzmanagement ist ein noch wenig erforschtes Gebiet, das in Zukunft enorm an Bedeutung zunehmen wird. Wissenschaftler – durchaus auch im Auftrag der Bundesregierung – arbeiten mit Hochdruck an Lehr- und Lösungsansätzen. Unsere aktuelle Themenreihe gibt einen Einblick in dieses hochinteressante Thema und bietet in einigen Bereichen auch Ideen und Impulse für Lösungsansätze im Arbeitsalltag.


Jörg Raith

Vorstandsvorsitzender degefest e.V.

degefest e.V. & degefest Institut

In unserer heutigen, schnelllebigen Welt führt die grenzenlose Mobilität und die immer weiter fortschreitende Vernetzung des Wissens zu einer teils unkoordinierten Informationsflut. Das macht es selbst Insidern schwer, den aktuellen Stand in ihrem Fachbereich zu verfolgen. So stehen auch die Akteure der MICE-Branche vor diesen Herausforderungen. Die Kongress- und Tagungsbranche entwickelt sich kontinuierlich weiter - Trends kommen und gehen, neue Richtlinien entstehen und innovative Technik hält Einzug in die Tagungshäuser.

Das degefest Institut und der Fachverband der Kongress- und Seminarwirtschaft degefest bündeln das Know-how von Best Practicern und stellen dies in in vielfältiger Form bereit. Neben Studien zum Kongress- und Veranstaltungsmarkt, die sowohl aktuelle Themen behandeln als auch einen Blick in die Zukunft der Branche geben, Weiterbildungsveranstaltungen und Prüfung von Kongress- und Tagungszentren bieten das Institut und der Verband Consulting-Dienstleistungen in Form von schriftlichen Handlungsempfehlungen und Checklisten an. Dabei werden alle Dimensionen wie beispielsweise Personalmanagement, Technikanforderungen oder Marketingstrategien berücksichtigt, mit dem Ziel, dass die deutschen Veranstaltungsstätten den wachsenden Anforderungen des Marktes von morgen nicht nur Stand halten, sondern im internationalen Vergleich Standards setzen.

Zur wissenschaftlichen Abrundung hat der degefest bereits vor Jahren einen eigenen wissenschaftlichen Beirat implementiert. Mit Dank verweisen wir auf die Professoren Jaworski, Luppold und Brysch - exzellente Kenner der MICE-Branche. In Zusammenarbeit mit dem hochkarätig besetzten wissenschaftlichen Beirat wird Monitoring hinsichtlich aller wichtigen Entscheidungsprozesse betrieben, neues Wissen gebündelt und im Gesamtkontext eingeordnet.



Zukunftsfeld „Kompetenzmanagement“

Das nennt man Kontinuität: Stand im vergangenen Jahr bei den degefest-Fachtagen der Kunde im Fokus, so widmete sich der Verband der Kongress- und Seminarwirtschaft bei seinem Jahrestreffen 2014 in Karlsruhe diesmal den Ansprechpartnern in Veranstaltungshäusern. „Schaffen unsere Mitarbeiter Kundschaft (ab)...?“ wurde provokativ im Motto gefragt – und damit ein (ganz) heißes Thema geortet: Kompetenzmanagement rückt immer mehr als Synonym für gut ausgebildete Mitarbeiter in den Mittelpunkt!

Ein aufmerksames Team kann Unternehmen und somit auch Veranstaltungshäuser besser sanieren als jedes noch so ausgeklügelte Kostenprogramm. Doch wie schafft man es, dass Kunden gewonnen und gehalten werden – durch Mitarbeiter, die Spaß an ihrer Arbeit haben? Und welche Rolle spielt der demografische Wandel für den Nachwuchs an qualifiziertem Personal? Die Key-Note von Eröffnungssprecher Alexander Karapidis vom Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO aus Stuttgart basierte auf der Studie „Kompetenzmanagement in deutschen Unternehmen 2012/2013“, wonach rund zwei Drittel der Unternehmen, die Kompetenzmanagement durchführen, einen hohen oder sehr hohen Beitrag zum Firmenerfolg bestätigen. Andererseits werde Kompetenzmanagement noch bei vielen Unternehmen nicht flächendeckend betrieben und sei insgesamt in der Vertrautheit damit ausbaufähig, konstatiert Karapidis.

„Menschen entwickeln sich; wer heute der richtige ist, kann es morgen nicht mehr sein“ sagt der Systemische Berater und Coach Thomas Wolter-Roessler, der einst Ultramarathon lief und heute die Bedeutung von Kompetenzmanagement in der Wissensgesellschaft hinterfragt. Da aufgrund der Schnelligkeit und

Komplexität der Prozesse das herkömmliche Management an seine Grenzen stoße, plädiert er für die Abkehr vom traditionellen Push- hin zu einem neuen Pull-Prinzip. Das heißt, Organigramme künftig nicht mehr an ihrer gewachsenen Tradition zu orientieren, sondern unter Berücksichtigung gewisser qualitativer Variablen und gemäß der vorhandenen Profile lernfähig, dynamisch und bedarfsgerecht auszurichten. Dies setze allerdings ein lern- und motivationsfreundliches Umfeld voraus sowie gelebte Grundannahmen („Das Wissen liegt im System. Jeder gibt sein Bestes. Wir sind von uns aus motiviert.“).

Fachkräftemangel versus hohe Abbrecherquoten – ein Widerspruch?

Was Personalmanagement im Umbruch konkret für die Tourismus-, Freizeit- und Kongresswirtschaft bedeutet, beschäftigt Professor Armin Brysch von der Hochschule Kempten – auch Mitglied im wissenschaftlichen Beirat des degefest. Vor allem gehe es darum, verborgene Mitarbeiterpotenziale zu entdecken und dadurch die Personalqualität und Professionalität zu steigern. Die drei Komponenten des modernen Personalmanagements seien Personalgewinnung,

-bindung und -entwicklung, wobei dem Aspekt der Work-Life-Balance eine systematische Bedeutung zukomme. Denn die Internationalisierung mit ihren Folgen der Wettbewerbsverschärfung und des Kostendrucks führt Brysch zufolge zu veränderten Arbeitsbedingungen, weshalb Leben und Arbeiten zu fließenden Prozessen werden.

Wolf Rübner, Geschäftsführer des Branchendienstleisters Eventcampus, sieht Personalmarketing als strategische Herausforderung. Dazu sei es wichtig, die Einflussfaktoren zu kennen, die für Mitarbeiter bei der Wahl ihres Arbeitsplatzes bedeutsam sind. Tatsächlich: Ganz oben rangieren Arbeitsklima und Sicherheit, gefolgt von den Kriterien interessante Aufgabe und Eigenverantwortung. Erst danach (!) kommen Bezahlung und Aufstiegsmöglichkeiten – der materielle Aspekt scheint also längst nicht mehr so wichtig zu sein wie noch von vielen gedacht. Dafür sollten Arbeitgeber auf die Vereinbarkeit mit den sozialen Umfeldern achten. Und: „Je regelmäßiger das Angebot an Weiterbildung ist, desto geringer fällt die akute Wechselbereitschaft aus“, berichtet Rübner. Co-Referent war Alexander Ostermaier, Geschäftsführer von Neumann & Müller Veranstaltungstechnik.

Hat der Kunde immer recht?

Der Abschlussreferent der degefest-Fachtag 2014, Verbandsjurist Martin Leber, weist auf das Dilemma hin, dass die Veranstalterhaftpflicht einerseits die Pflicht zur Kenntnis voraussetzt, andererseits aber viele Kunden nur ungenügende Ahnung von den rechtlichen Rahmenbedingungen haben. Auf Anfragen sollte mit einer Risikobewertung, danach



Nehmen Sie mit Ihren Mitarbeitern die Zukunft ins Visier. Entwickeln Sie gemeinsam Ideen und Strategien für einen erfolgreichen Umgang mit den Kunden.

mit einer rechtlichen Basisbetrachtung und ggfs. mit Kompensationsmaßnahmen reagiert werden. Wichtig sei es, im Vorfeld klare Verantwortlichkeiten zu definieren und festzuhalten. Ein zusätzlicher Delegations-Strukturvertrag, d.h. die Weitergabe der Verkehrssicherungspflichten an den Kunden, könne hilfreich sein, ist allerdings auch nicht unproblematisch. Wenn es hart komme, sei vor Gericht die entscheidende Frage: „Haben Sie alles Zumutbare getan, um den Schaden zu vermeiden?“... Diese und etliche weitere Aspekte greift die vorliegende neue Ausgabe der degefest-Themenreihe vertiefend auf.

Die Studie des Fraunhofer-Instituts

Aufgrund zweier epochaler, wirtschaftsstrategischer Entwicklungen – der Globalisierung und des demografischen Wandels – wird es für Unternehmen immer wichtiger, mit welchen besonderen Kompetenzen sie ihre Ziele umsetzen können. Der Frage der Verfügbarkeit kommt hierbei entscheidende Bedeutung zu. Das Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO hat im Rahmen seiner oben genannten Studie die Antworten von 518 teilnehmenden Unternehmen ausgewertet: Die Ergebnisse zeigen eine aktuelle Bestandaufnahme zur Relevanz des Themas „Kompetenzmanagement“ in der deutschen Wirtschaft.

Gefragt wurde u.a. danach, was Unternehmen mit dem Thema überhaupt verbinden bzw. sich davon versprechen, welche Aktivitäten bereits stattfinden, wo Nachholbedarf gesehen wird und welche Hindernisse ggfs. bisher die Einführung eines systematischen Kompetenzmanagements verhindert haben. Die zentralen Erkenntnisse aus der Studie lassen sich

nachfolgend so zusammenfassen: Der überwiegende Teil der befragten Firmen (über 75 Prozent) sieht Kompetenzmanagement als (sehr) bedeutsam an; bei strategischen Zielen wie etwa der Erhöhung der Performance oder dem Umgang mit dem Fachkräftemangel ist die Zustimmung sogar noch höher.

Noch reichlich „Luft nach oben“

Wie auch zu vermuten ist, betreiben größere Unternehmen deutlich häufiger Kompetenzmanagement als kleine oder mittlere (KMU's) – letztere planen aber in den nächsten Jahren nachzuziehen. Allerdings muss in KMU-Unternehmen die Geschäftsführung vom Thema überzeugt sein, sonst wird es zu keiner Einführung kommen. Dagegen sind in größeren Unternehmen häufig mehrere Promotoren an der Entscheidung beteiligt, was bedeutet, dass heterogene Erwartungen und Interessen vorhanden sind und bei der Umsetzung berücksichtigt werden müssen. Hinzu kommt: Viele Konzepte sind derzeit vor allem auf den Bedarf von Großkunden abgestellt und daher auf den KMU-Bereich nicht unmittelbar zu übertragen.

Die Studie zeigt ebenfalls, dass – so die offizielle Aussage – „die Reichweite der Kompetenzmanagement-Aktivitäten auf rund die Hälfte der befragten Unternehmen begrenzt ist“. Der Zeitaufwand bei der Implementierung eines solchen Systems stellt anscheinend das zentrale Hindernis dar. Optimierungspotenziale werden in der Verringerung bürokratischer Abläufe und in der effektiven Nutzen-Kommunikation gesehen. Denn das ist das wichtigste Ergebnis der Untersuchung: Unternehmen, die ein systematisches Kompetenzmanagement betreiben, erzielen damit höhere Erfolge als jene, die unsystematisch vorgehen. Beim Aufbau und der Optimierung kann das Fraunhofer IAO (Stuttgart) übrigens behilflich sein.

Mehr Informationen: www.iao.fraunhofer.de



Im Profil

Alexander Karapidis studierte an der Universität Stuttgart Politikwissenschaften und Soziologie. Seit 2011 ist er als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO im Competence Team (CT) „Kompetenzmanagement“ tätig. Schwerpunkte seiner Tätigkeit sind nationale und internationale Konferenzen, Workshops und Verbundprojekte sowie die Durchführung von praxisrelevanten Seminaren in diversen Branchenbereichen. Zuletzt hat er die im deutschsprachigen Raum in diesem Umfang einmalige Studie „Kompetenzmanagement in deutschen Unternehmen 2012/2013“ veröffentlicht.

Kompetent in Sachen Kompetenz?

... fragte Fraunhofer-Experte Alexander Karapidis auf den degefest-Fachtagen 2014 vor dem Hintergrund, dass der aufkommende demografische Wandel das Verhältnis von Arbeitgebern und -nehmern nachhaltig verändern wird, der Unternehmenserfolg aber auch in Zukunft von den verfügbaren Mitarbeitern abhängt. Eine wichtige Konsequenz daraus ist der steigende Bedarf an Weiterbildung, was für den Veranstaltungssektor die aktuelle degefest-Trendanalyse belegt.

Demnach werden Weiterbildungsmaßnahmen von mehr als vier Fünfteln der Befragten als wichtig oder sehr wichtig beurteilt, was einer Steigerung von satten achtzehn Prozent in den vergangenen sechs Jahren gleichkommt. Klar, durch den anhaltend hohen Veränderungs- und Innovationsdruck in Wirtschaft und Gesellschaft zusammen mit immer neuen technologischen Machbarkeiten steigt auch der Bildungsbedarf kontinuierlich an - und das auf gleich mehreren Feldern. Es geht um Lernprozesse (Wissen), den Erwerb von beruflichen Fähigkeiten (Skills) sowie deren verbrieftete Nachweise (Qualifikationen). Kompetenzmanagement bedeute dabei – so Karapidis – das mehrdimensionale Zusammenspiel von Fertigkeiten, Kenntnissen und weiteren persönlichen Merkmalen wie Einstellungen und Motiven.

sich in Sachen Kompetenzmodellierung gleichsam die Frage nach der Effektivität wie Effizienz. Denn wer Kompetenzmanagement betreiben will, muss sich des Aufwands in Form von personellen Ressourcen, Implementierungs- und Verstetigungskosten durch Ein- und Anpassung sowie Monitoring bewusst sein. Dafür ist der Nutzen ein vielschichtiger: Höhere Mitarbeiter-Rentabilität, schnellere Reaktionszeiten, die Identifikation von Personen mit Schlüsselkompetenzen sowie die Sicherung des Fach- und Führungskräfte-Nachwuchses sind lohnende Ziele.

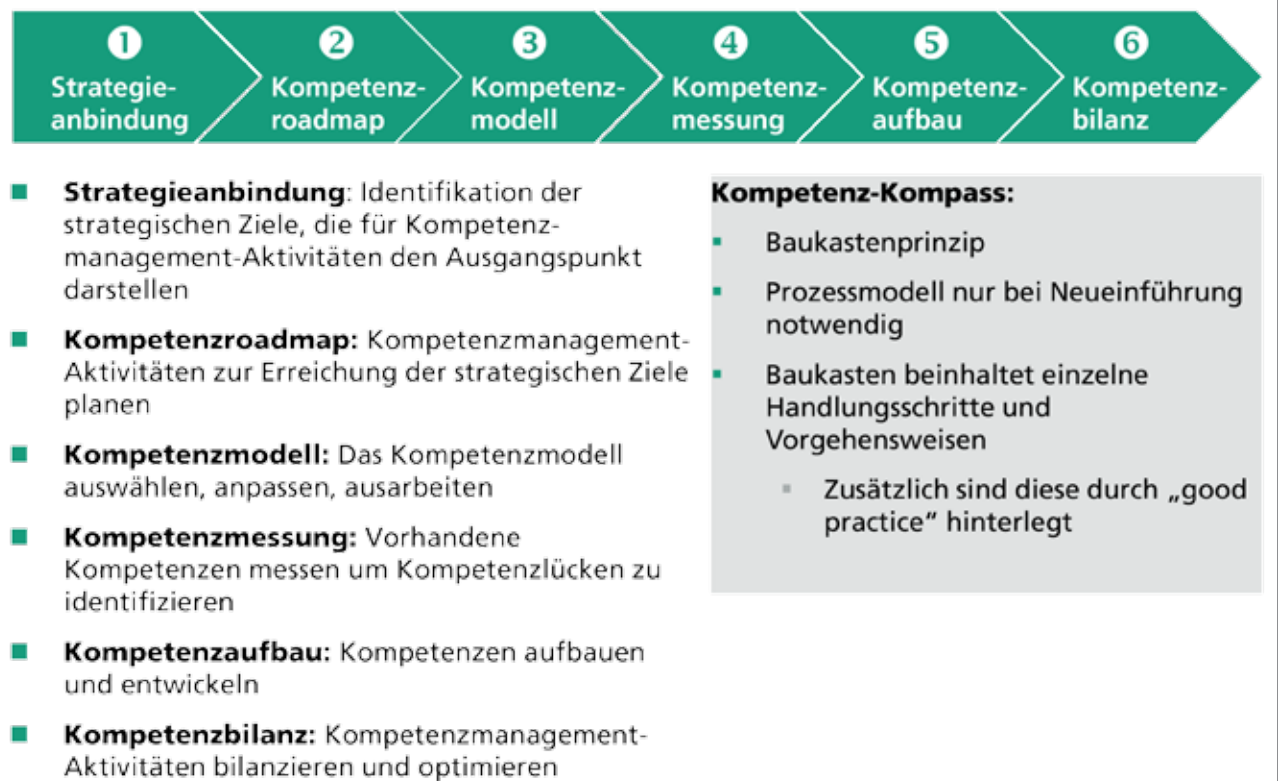
Dadurch lassen sich etwa Trainings individueller ausrichten und Teams besser koordinieren. Zweck und Ziel der Organisation sei es, Stärken produktiv zu machen und Schwächen unwesentlich, hat schon US-Management-Legende Peter F. Drucker seinerzeit postuliert. Auf Kompetenzmanagement angewendet bedeutet das – soll es funktionieren – die entsprechende Sensibilisierung von Führungskräften und Mitarbeitern, die Bereitschaft zum Zusammenspiel mit unterschiedlichen Akteuren, Kompromissbereitschaft bei Divergenzen sowie die Bereitstellung ausreichender Ressourcen. Bei denen, die Kompetenzmanagement

Strategische Orientierung nötig

Wenn Kompetenzmanagement (s)einen Beitrag zur Wettbewerbssicherung von Unternehmen leisten soll, spielt die „Personalentwicklung unter besonderer Berücksichtigung von Aus- und Weiterbildung“ eine wichtige Rolle. Vor allem stellt

Fraunhofer Kompetenz-Kompass

Überblick der Kernelemente



bereits durchführen, sind Verbesserungspotenziale vor allem in Hinblick auf die Überlastung von Führungskräften, ungeklärte Zuständigkeiten und mangelnde Kommunikation gegeben.

Kein Selbstzweck

Andererseits: Kompetenzmanagement hat Bestand, die „Abbrecherquote“ ist relativ gering. Was nicht zuletzt daran liegt, dass die Geschäftsleitungsebene diejenige ist, die sich von diesem Instrument am meisten verspricht – und damit den Pay-off bereits erfolgter Maßnahmen fokussiert. Damit die Einführung klappt, sollten klare Zielsetzungen vorherrschen und alle relevanten Akteure frühzeitig eingebunden werden. Wichtig ist auch die Perspektive des Gesamtunternehmens: Im Sinne eines systematischen Vorgehens müssen Organisations- und Personalentwicklung aufeinander abgestimmt sein. Und schließlich darf die regelmäßige Evaluierung nicht vernachlässigt werden, da ja gerade mit der Implementierung eines Kompetenzmanagement-Systems die Steigerung der Performance angestrebt wird.

Bottom-up oder Top-down

Zielformulierung als Start für Kompetenzmanagement-Aktivitäten kann entweder durch Ableitung des Kompetenzbedarfs aus Defiziten in der Leistungserbringung (bottom-up) oder aufgrund

von generellen Marktanforderungen (top-down) erfolgen. Neben Problemen in der Performance können Unternehmen auch Schwierigkeiten durch mangelnde Konstanz oder im Einschätzen der relevanten Kundenbedürfnisse haben. Erfolgreiches Kompetenzmanagement bezieht sich dabei auf gleich vier Felder: Fachkompetenz (z.B. die Erfüllung sicherheitstechnischer Standards), Methodenkompetenz (z.B. 24h-Erreichbarkeit, Nachhaltigkeit), Soziale Kompetenz (Beziehungsmanagement, Team- und Konfliktverhalten) sowie Persönliche Kompetenz (z.B. Flexibilität, Entscheidungsverhalten, Sicherheit im Auftreten).

Witzig

Treffen sich zwei Personalverantwortliche. Sagt der eine: „Stell dir vor, wir schicken unsere Mitarbeiter zu einer Schulung und sie kündigen...“ Sagt der andere: „Stell dir vor, wir schicken unsere Mitarbeiter auf keine Schulung und sie kündigen nicht!“

Fraunhofer-Gesellschaft

- benannt nach dem Forscher, Erfinder und Unternehmer Joseph von Fraunhofer (1787-1826)
- Aufgabe: Forschung & Entwicklung im Auftrag von Industrie und Staat
- Gründungsjahr: 1949
- 23.000 Mitarbeiter in 67 Instituten und Forschungseinrichtungen
- Jährliches Forschungsvolumen: 2 Mrd. Euro (Zahlen 2013)



Vom Push- zum Pull-Prinzip

Kompetenzmanagement ist ein potenzieller Erfolgs- und vor allem Zukunftsfaktor in modernen Wissensgesellschaften. Doch wie lässt sich dieser operationalisieren und zielführend steuern? Der Organisations-Spezialist Thomas Wolter-Roessler fordert eine grundlegende Abkehr vom klassischen Aufbau-Prinzip. Es gelte, „effiziente und wirksame Prozesse zur Erfüllung der verschiedenen Handlungsbedarfe“ zu gestalten. Derzeit dominierten in den Belegschaften (noch) Organigramme, die „mehr die Wünsche und Ängste der Beteiligten“ erfüllten als sachliche Belange wie Produkte oder Kunden.

Mit anderen Worten: Herkömmliche Strukturen richteten sich demnach vor allem an Besitzständen und Betriebszugehörigkeiten aus anstatt die vorhandenen Profile und Qualifikationen in den Vordergrund zu stellen. Dies führe zu Stellenbesetzungen aufgrund von subjektiver Beurteilung und verzerrter Wahrnehmung.

Die Herausforderung bestehe im Wandel hin zu sogenannten „selbst-entwickelnden Systemen“ mit flexiblen, hochmotivierten Einheiten und Entscheidungen auf der jeweils relevanten Ebene. Als Methode hierzu wird der Dialog via partizipativer Großgruppen-Moderation empfohlen.

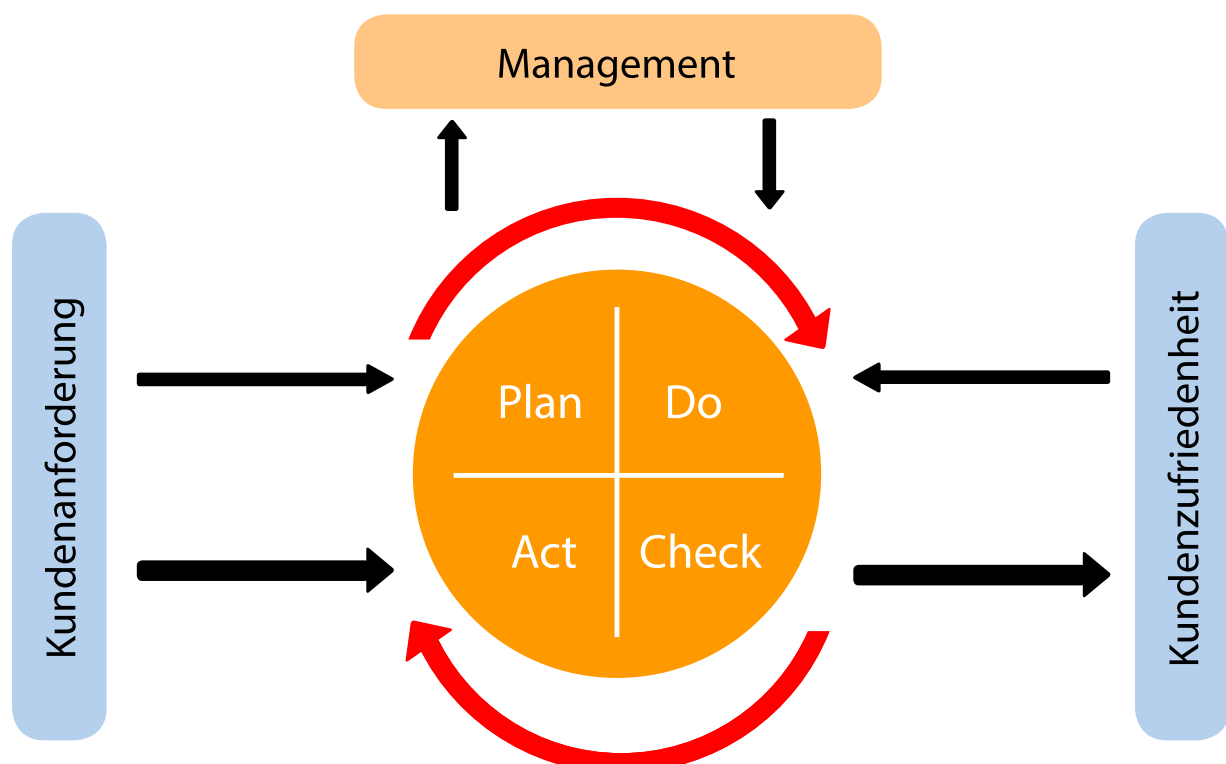
Die wichtigen Variablen definiert die „Wer-macht was-wann-wie-wo-womit-wozu“-Formel: persönliche Entwicklung (wer), Fachwissen (macht was), Bedarfsentwicklung (wann), Prozesswissen (wie), Arbeitswelten (wo), Instrumente (womit) sowie die angestrebten Ziele (wozu) sind die Parameter, die auch die Motive der künftigen Personalgewinnung und Weiterbildung festlegen. Der grundlegende Vorteil von selbst-entwickelnden Systemen wird in der „Beherrschung der komplexen Realität“ oder, weniger abstrakt, in der Anpassung an sich verändernde Rahmenbedingungen in Echtzeit gesehen. Dies wäre in der Tat ein erheblicher Management-Fortschritt.



Im Profil

Grenzerfahrungen sind das besondere Metier von Thomas Wolter-Roessler, Dipl.-Ing. (DHBW), Systemischer Berater und Coach (DBVC) sowie Organisationsberater mit eigener Praxis in Biberach. Er verfügt über langjährige Berufserfahrung aus komplexen Strategiprojekten und nimmt Lehraufträge in den Disziplinen Unternehmensorganisation, Produktionswirtschaft und Projektmanagement an den Hochschulen in Ravensburg, Friedrichshafen und Ulm wahr. Der passionierte Ultramarathonläufer und „leidenschaftliche Gitarrist“ fungiert auch als ehrenamtlicher Sterbegleiter im Hospiz Biberach. Mehr Informationen:

www.twr-coaching.de





Im Profil

Armin A. Brysch ist Professor für dienstleistungsorientierte BWL und Tourismusmanagement an der Hochschule Kempten. Seine Schwerpunkte in Forschung, Lehre und Beratung erstrecken sich auf die Themen Qualitätsmanagement, Service Excellence, E-Tourismus und Nachhaltigkeit. Vor seiner Professur war er als Vorstand bei der Deutschen Zentrale für Tourismus (Frankfurt) tätig und hielt Führungspositionen, u.a. beim Deutschen Industrie- und Handelskammertag (Berlin), inne. Brysch engagiert sich besonders im Bereich Aus- und Weiterbildung und fungiert außerdem als wissenschaftlicher Beirat beim degefest.

www.hochschule-kempten.de

Personalabteilung war früher...

Heute geht es im Bereich des Personalmanagements vor allem um eine strategische Unternehmensausrichtung, die zudem von der Web-Gemeinde beeinflusst wird. Neue Dienstleistungen und Produkte bringen (ganz) neue persönliche Anforderungen mit sich. Was das genau bedeutet und mit welchen Konsequenzen, hat Professor Armin A. Brysch von der Hochschule Kempten in seinem Vortrag auf den degefest-Fachtagen 2014 aufgezeigt. Sein Fachbuch zum Thema „Personalmanagement im Tourismus: Erfolgsfaktoren erkennen – Wettbewerbsvorteile sichern“ ist Ende 2013 erschienen.

Ob das höchste Hotel der Welt (JW Marriott Marquis Dubai), neue Event-Locations in Metropolregionen oder innovative MICE-Formate auf Kreuzfahrtschiffen in internationalen Gewässern – die Dynamik in der Tourismus-, Freizeit- und Veranstaltungswirtschaft ist ungebrochen. Mehr noch: Sie scheint ständig weiter zuzunehmen. Ohne das richtige Personal können zukunftsorientierte Geschäfts- und Marketingmodelle jedoch nicht erfolgreich betrieben werden. Für die mittel- bis langfristige Unternehmensentwicklung bedeutet das, dass die Relevanz der Ressource

Hinblick auf die Unsicherheiten rapide drehender Märkte und vor dem Hintergrund einer verstärkten Bedeutung von Work-Life-Balance. Mit anderen Worten: Einerseits soll durch Förderung und Entwicklung das persönliche Potenzial möglichst maximiert werden, andererseits wird in Zeiten, in denen Leben und Arbeiten zum fließenden Prozess geworden ist, ein auf Dauer gedeihlicher Kompromiss zwischen beruflichen Anforderungen und privatem Ausgleich gesucht. Und dies im erweiterten Kontext von demographischem Wandel, fortschreitender Technisierung und

“Prognosen sind schwierig,
besonders wenn sie die Zukunft
betreffen.”

Kurt Tucholsky

„Personal“ permanent ansteigt und entsprechende Personalkonzepte immer vielfältiger werden. Der entscheidende Unterschied zur bisherigen gewohnten Praxis aus der Vergangenheit!

Ging es früher vor allem um den möglichst funktionsfähigen Einsatz von Mitarbeitern, kommt heute eine sehr individuelle Komponente hinzu, die sich an den situativen Erfordernissen und künftigen Herausforderungen orientieren muss. Das alles im

einer zunehmenden Tendenz zur interkulturellen Gesellschaft.

Veränderung in den Märkten

Die Globalisierung führt zu einer allgemeinen Wettbewerbsverschärfung und damit zu steigendem Kostendruck, der veränderte Arbeitsbedingungen mit sich bringt. Das hat besondere Folgen für den personalintensiven Dienstleistungssektor,

Was ist Personalmanagement?

Unter professionellem Personalmanagement versteht man

- die Summe aller Prozesse und Maßnahmen, bewusst und gezielt Bedingungen zu schaffen,
- gute Mitarbeiter zu finden, zu halten und in ihrer Qualität laufend den steigenden Anforderungen anzupassen.
- Früher ging es zunächst um den effizienten Einsatz des Produktionsfaktors Mitarbeiter im operativen Betrieb.
- Heute hat sich die Personalverwaltung hin zu einer übergreifenden und auf das Individuum ausgerichteten Aufgabenstellung entwickelt; dieses Personalmanagement hat auch strategische Bedeutung.



Einflussfaktoren auf die Tourismus-, Freizeit- und Veranstaltungsbranche



dessen Produktionsfaktoren sich einer stetigen Kosten-/Nutzen-Analyse und somit ökonomischen Hinterfragung unterzogen sehen. Dabei verändern sich die Arbeitsmärkte in gleich dreifacher Hinsicht. Funktional führt der demographische Wandel zu absehbaren Problemen bei der qualifizierten Besetzung von Ausbildungsplätzen und damit zu späterem Fachkräftemangel. Räumlich ergeben sich durch die unterschiedliche Attraktivität von Unternehmensstandorten regional ganz unterschiedlich angespannte Personalbeschaffungsmärkte. Und schließlich erschweren kürzere Konjunkturzyklen und strukturelle Schwankungen die nachhaltige Personalplanung.

Dazu kommt der Paradigmenwechsel durch die Internet-Ökonomie, die via Onlinemarketing und Social Networking neue unternehmerische Lösungen verlangt. Die permanente Verfügbarkeit nahezu jedweder Information, die auch noch zeitgleich beliebig mit anderen geteilt werden kann, hat dabei noch eine ganz andere unternehmensspezifische Dimension: Auch die Meinungen der Mitarbeiter über ihren Arbeitgeber werden nämlich kommuniziert mit der Folge, dass das Personalmanagement durch

die Außenwelt zumindest mitgesteuert wird. Die Herausforderungen liegen auf der Hand: Strategisch müssen neue Kenntnisse und vor allem soziale Kompetenzen erworben werden, konstatiert Armin A. Brysch, um „die Beschäftigungsfähigkeit über die Saisonperspektive hinaus langfristig“ zu erhalten.

Anders ausgedrückt: Unternehmen müssen sich künftig intensive Gedanken darüber machen, wie sie als Arbeitsplatz attraktiver werden. Auch das ist eine gravierende Veränderung gegenüber den Bewerberfluten vergangener Jahrzehnte. Schon gibt es Beispiele, vor allem im IT-Sektor, wo Firmen kostenlose Verpflegung bieten, Entspannungsmöglichkeiten weit über die klassische Kaffeeküche hinaus schaffen und sogar mit Angeboten wie Wagenwäsche, Ölwechsel und Elektrofahrzeugen die Mobilität ihrer Mitarbeiter unterstützen. Branchenüberspannende Initiativen wie „Deutschlands beste Arbeitgeber“ oder „TOP-Arbeitgeber“ zeigen, dass die Wirtschaft die Notwendigkeit neuer Anreizmechanismen erkennt. Denn auch der Mitarbeiter der Zukunft wandelt sich: An die Stelle von Statussymbolen und Geld treten zunehmend persönliche Werte wie Erfüllung, Anerkennung und Wohlbefinden.

Im Zeitraffer: Schwerpunkte des Personalmanagements



Der Wissenschaftliche Beirat des degefest empfiehlt:



CRM mit Mitarbeitern erfolgreich umsetzen

Autorin: Anne Katrin Neumann
Verlag: Springer, Berlin; Gabler
ISBN-13: 9783658059903, ISBN-10: 3658059907

„Zur erfolgreichen Umsetzung des ganzheitlichen Managementkonzepts Customer Relationship Management (CRM) müssen insbesondere Mitarbeiter von Projektbeginn an berücksichtigt werden. Anne Katrin Neumann bietet eine strukturierte Darstellung der zentralen Inhalte, Ziele und Erfolgsvoraussetzungen von CRM. Am Beispiel der Finanzdienstleistungsbranche analysiert sie, welche Aufgaben Mitarbeiter im Front- und Back-Office erfüllen müssen, damit ein CRM-Projekt gelingt. Die Autorin stellt fest, dass Mitarbeiter an der Kundenschnittstelle zur Erfüllung der im CRM geforderten Kundenorientierung Interaktionsarbeit leisten. Damit Unternehmen das Potenzial von CRM realisieren können, werden Maßnahmen zum optimalen Umgang mit Mitarbeitern im CRM entwickelt. Zusätzlich werden relevante Mitarbeiterkompetenzen abgeleitet.“



Stakeholder im Fokus

Autor: Stefan Luppold
Verlag: Wissenschaft & Praxis
ISBN-13: 9783896736741, ISBN-10: 389673674

Inhalt (Seiten 181-211): Fachbeitrag von Klaus Riedel „Blueprinting ... zum systematischen Strukturieren und Optimieren des Dienstleistungsprozesses...“



Handbuch Kundendienstmanagement - Grundlagen des After Sales Marketing

Autor: Werner Pepels
Verlag: Symposium Publishing
ISBN-13: 9783863296483, ISBN-10: 3863296486

„Auf enger werdenden Märkten mit vergleichbar guten Produkten wird es für Unternehmen immer wichtiger, sich speziell durch Kundendienst im Nachkauf deutlich von Mitbewerbern zu unterscheiden. Im Mittelpunkt der After Sales Services stehen dabei die Bedürfnisse des Kunden. Sie sollen seine Zufriedenheit in der Produktnutzung erhöhen und eine langfristige Kundenbindung sichern. Doch was macht einen guten Kundendienst eigentlich aus? Und wie lässt sich seine Qualität sicherstellen? Diesen Fragen geht der erste Band des Handbuchs Kundendienstmanagement nach. Die Autoren beleuchten systematisch und praxisorientiert unter anderem folgende Themen: Bedeutung und Merkmale von Kundendiensten Informationsbeschaffung und -verarbeitung für After Sales Services Industrielles Dienstleistungsmanagement Personalmanagement im After Sales Service Qualitätscontrolling bei Kundendiensten Messung von Kundenzufriedenheit Rechtliche Rahmenbedingungen für After Sales Services Damit bietet dieses Werk Verantwortlichen und Entscheidern in Marketing- und Servicefunktionen wie auch Studierenden eine rasche und umfassende Einarbeitung in das Thema und liefert praxisrelevante Informationen, um den eigenen Kundendienst im Unternehmen zu optimieren.“



Dienstleistungs-Management in Veranstaltungszentren - Vom Raumvermieter zum Inhouse-PCO

Autor: Jörn Raith
Verlag: Wissenschaft & Praxis
ISBN-13: 9783896736284, ISBN-10: 3896736280

„Wer den Veranstaltungsmarkt kennt, seine Basics im Griff hat, den Kunden konsequent via CRM erschließt und letztlich mit einem Qualitätsmanagement-System zu überzeugen weiß, wird auch als Inhouse-PCO Erfolg haben. Autor Jörn Raith plädiert für ein umfangreiches Dienstleistungs-Management und begründet dies mit entsprechenden Marktforschungs-Studien, aber auch, um die Finanzierung von Veranstaltungshäusern nachhaltig zu stärken.“

Veranstaltungshäuser sollen ihr eigenes Dienstleistungs-Portfolio überdenken und ausbauen. Dabei geht es nicht immer nur darum, die dem Kunden verkauften Leistungen selbst zu erbringen, sondern durchaus Fremdleistungen in allen Veranstaltungsbereichen einzukaufen und gebündelt, dem „one face to the customer“-Prinzip gehorchend, anzubieten. Dabei lassen sich die Leistungen externer PCO ins eigene System einbinden, um an Schlagkraft im Markt zu gewinnen.

Der Autor geht auf unterschiedliche Themen mit besonderer Bedeutung für die Kongress- und Veranstaltungszentren ein. Begrifflichkeiten wie Umwegrentabilität, Deckungsbeitragsrechnung, Controlling, Kompetenz-Management und Dienstleistungs-Marketing werden dabei genauso behandelt wie die Bedeutung der unterschiedlichen Veranstaltungshäuser, die im Wettbewerb um den attraktiven MICE-Kunden stehen.“



Behavioral Branding - Wie Mitarbeiterverhalten die Marke stärkt

Autoren: Torsten Tomczak, Franz-Rudolf Esch, Joachim Kernstock, u. a.
Verlag: Gabler
ISBN-13: 9783834932143, ISBN-10: 3834932140

„Marken werden nicht nur durch Produkte und Marketingkommunikation aufgebaut und gepflegt, sondern auch durch das Verhalten aller Mitarbeiter und Führungskräfte des Unternehmens. Marken existieren in den Köpfen von Kunden, Mitarbeitern und anderen Anspruchsgruppen. Die Bedeutung von Behavioral Branding, der Umsetzung von markenkonsistentem Verhalten, ist bei der erfolgreichen Markenprofilierung bislang allerdings nur unzureichend berücksichtigt worden.“

Die Autoren zeigen Methoden zur Analyse der Schwachstellen im Brand Behavior des Mitarbeiters auf. Sie entwickeln ein strategisches Konzept, um die Marke durch Mitarbeiter-Kunden-Interaktion zu stärken. Sowohl dem Praktiker als auch dem interessierten Wissenschaftler werden zahlreiche Instrumente vorgestellt, aus denen der richtige Mix für das Brand Behavior im Unternehmen abgeleitet werden kann. Zur Veranschaulichung werden aktuelle Ergebnisse aus Forschungsprogrammen sowie Beiträge von Praktikern aus unterschiedlichsten Branchen (BMW, EnBW, Lufthansa, Nestlé, Swisscom, Zurich) aufgeführt.“



Im Profil

Wolf Rübner gründete 2002 mit EventCampus e.K. ein auf Live-Kommunikation spezialisiertes Beratungsunternehmen, zu dessen Kunden Agenturen, Messebauer und Eventdienstleister zählen. Beratungsfelder sind Marketing und Personal (Recruitment), außerdem Strategie-Workshops und Präsentationstrainings. Seit 30 Jahren ist Rübner im Eventmarkt aktiv. Auf ein BWL-Studium und zwei Jahre bei einer Unternehmensberatung folgte eine Station auf Kundenseite. Unternehmerische Erfahrung sammelte er als geschäftsführender Gesellschafter einer Laser-Show-Firma und danach rund 15 Jahre lang in leitender Funktion bei Event-Agenturen.

www.eventcampus.com



Im Profil

Alexander Ostermaier fungiert seit 2010 als Geschäftsführer von Neumann&Müller Veranstaltungstechnik. Für den High-End-Lieferanten, der Beratung, Planung und Umsetzung in allen Bereichen der Veranstaltungstechnik bietet, ist er seit 1996 tätig - da begann seine Ausbildung zum "Kaufmann für audiovisuelle Medien" in der Hamburger N&M-Niederlassung. Seit 2001 verantwortet er den Bereich Marketing & Kommunikation. Mit seinem Team schaffte er den Marken-Relaunch sowie die Anzeigenkampagne "Einer von uns", die nunmehr ins fünfte Jahr geht. Seit 2005 ist Ostermaier einer der Partner von N&M und damit Gesellschafter des Unternehmens.

www.neumannmueller.com

Best Practice: "Employer Branding"

Letzteres ist derzeit eines der heißesten Themen für Personal- und Marketing-Verantwortliche. Quer durch alle Branchen bekommen Unternehmen den wachsenden Fach- und Führungskräftemangel zu spüren. Denn auf dem Arbeitsmarkt drehen sich die Verhältnisse gerade um: Vorbei die Zeiten, in denen man sich aus einer anhaltenden Bewerberflut die passenden Kandidaten aussuchen konnte. Nun heisst es, sich selber für guten Nachwuchs attraktiv zu machen und dabei gleichzeitig die Fluktuation möglichst gering zu halten. Wie das geht, darüber haben sich Wolf Rübner (EventCampus) und Alexander Ostermaier (Neumann&Müller) ihre Gedanken gemacht.

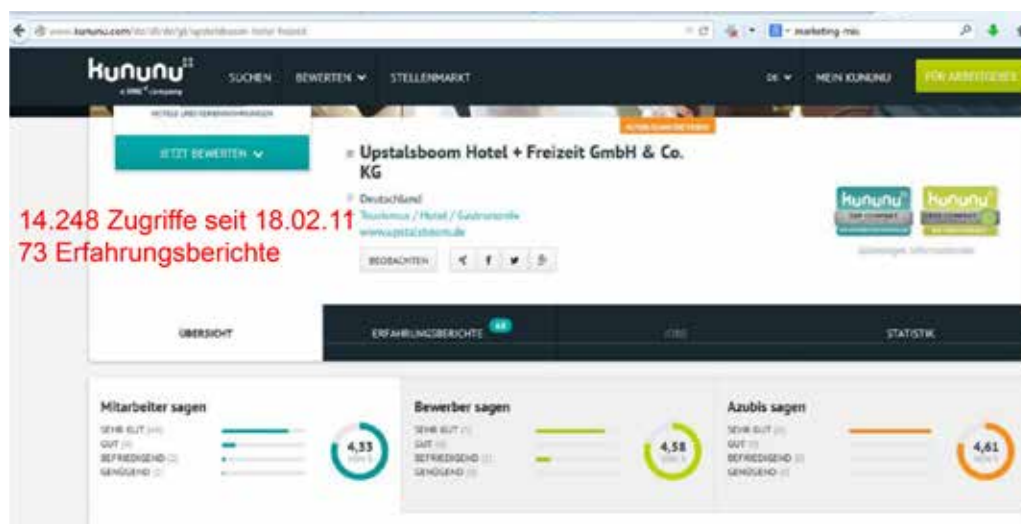
People Make The Difference: Personalmarketing ist deshalb zu einer strategischen Herausforderung geworden. Das zeigt z.B. eine Erhebung von Ernst & Young aus dem Jahr 2011, wonach 72 Prozent der befragten Unternehmen antworteten, dass es ihnen „sehr schwer“ (12%) oder „eher schwer“ (60%) fällt, ausreichend qualifizierte neue Mitarbeiter zu finden. Nur 28 Prozent haben damit offenbar keine Schwierigkeiten – die klare Minderheit. Vielleicht verdeutlicht die Zeitenwende auf dem Arbeitsmarkt nichts besser als das Portal „kununu“ (www.kununu.com), auf dem Arbeitnehmer (ihre) Arbeitgeber bewerten können. Aktuell rund 620.000 (!) Bewertungen zu 167.000 Firmen zeugen von einem riesigen Interesse und Mitmachpotenzial. Die Konsequenz liegt auf der Hand: Wer auf solchen Plattformen als Dienstherr schlecht wegkommt, wird es in Zukunft immer schwerer bei der Gewinnung von (echter) Verstärkung haben.

Denn was im eigenen Unternehmen womöglich schief läuft, haben bis vor kurzem nur die Eingeweihten gewusst – heute erfährt es die ganze Welt und ungeschminkt noch dazu. Vor der Einstellung von neuem Personal ist man also gut beraten, sich vor allem darüber zu orientieren, welche Werte inzwischen tatsächlich gefragt sind. Und da steht Anerkennung ganz oben. Auch Merkmale wie Glaubwürdigkeit, Fairness, Respekt, Stolz und Team-Orientierung gehören

zu den soft factors, die heute den Ausschlag geben. Wirtschaftliche Argumente sind anscheinend längst nicht mehr so wichtig wie von vielen Vorgesetzten noch so wahrgenommen: In der Erwartungsliste der Mitarbeiter findet sich mit angemessener Bezahlung lediglich ein kommerzielles Kriterium. Wer also glaubt, allein für sein „gutes Geld“ schon gute Leistung erwarten zu können, befindet sich nicht mehr ganz auf der Höhe der Zeit.

Merke: Was früher wichtig war, hat an Bedeutung verloren

Nach einer Studie des TÜV Rheinland von 2013 bleibt zwar das Gehalt einer der wichtigen Faktoren bei der Wahl des Arbeitsplatzes, aber eben einer unter anderen. Besonders zählen das Arbeitsklima und die Sicherheit des Jobs, außerdem die interessante Herausforderung, Eigenverantwortlichkeit und Aufstiegs-Chancen. Hohe Bedeutung wird auch der Arbeitsumgebung und der Vereinbarkeit von Beruf und Familie insgesamt beigemessen. Wenn es die Aufgabe von Personalmarketing ist, die richtigen Mitarbeiter zu finden und zu binden, dann ist das die künftige Linie des Recruitments, einerlei ob über klassische Stellenausschreibungen, Social Media oder die Einschaltung von externen Spezialisten. Die Präferenzen der potenziellen neuen Mitarbeiter zu



„**Employer Branding** ist die identitätsbasierte, intern wie extern wirksame Entwicklung und Positionierung eines Unternehmens als glaubwürdiger und attraktiver Arbeitgeber. Kern des Employer Brandings ist immer eine die Unternehmensmarke spezifizierende oder adaptierende Arbeitgebermarkenstrategie. Entwicklung, Umsetzung und Messung dieser Strategie zielen unmittelbar auf die nachhaltige Optimierung von Mitarbeitergewinnung, Mitarbeiterbindung, Leistungsbereitschaft und Unternehmenskultur sowie die Verbesserung des Unternehmensimages. Mittelbar steigert Employer Branding außerdem Geschäftsergebnis sowie Markenwert.“ (DEBA, 2006).

DEBA = Deutsche Employer Branding Akademie

kennen ist zentral, aber noch nicht alles: Man muss auch an sich selbst arbeiten.

Stichwort „Reputation Management“

Dass Vorgesetzte, die für diese Funktion ungeeignet sind, der Psyche ihrer Mitarbeiter und damit auch der Firma insgesamt schaden, lässt sich an Zahlen ablesen. Regelmäßigen Berichten in der Tages- und Wirtschaftspresse zufolge machen rund drei Viertel der arbeitenden Deutschen Dienst nach Vorschrift - oder betätigen sich gar als Saboteure. Wolf Rübner: „55 Prozent besetzen täglich ihre Kostenstelle und fallen weder positiv noch negativ weiter auf. Doch 20 Prozent sind subversive Störenfriede, die das Arbeitsklima vergiften und dem Unternehmen an die Substanz gehen.“ Da scheinen vielerorts gute Beispiele zu fehlen und auch die Unternehmenskultur, so es sie überhaupt gibt, kommt in den angesprochenen Fällen nicht gut weg. Hier kann ein strategisches Reputation Management helfen, das allerdings keine Camouflage

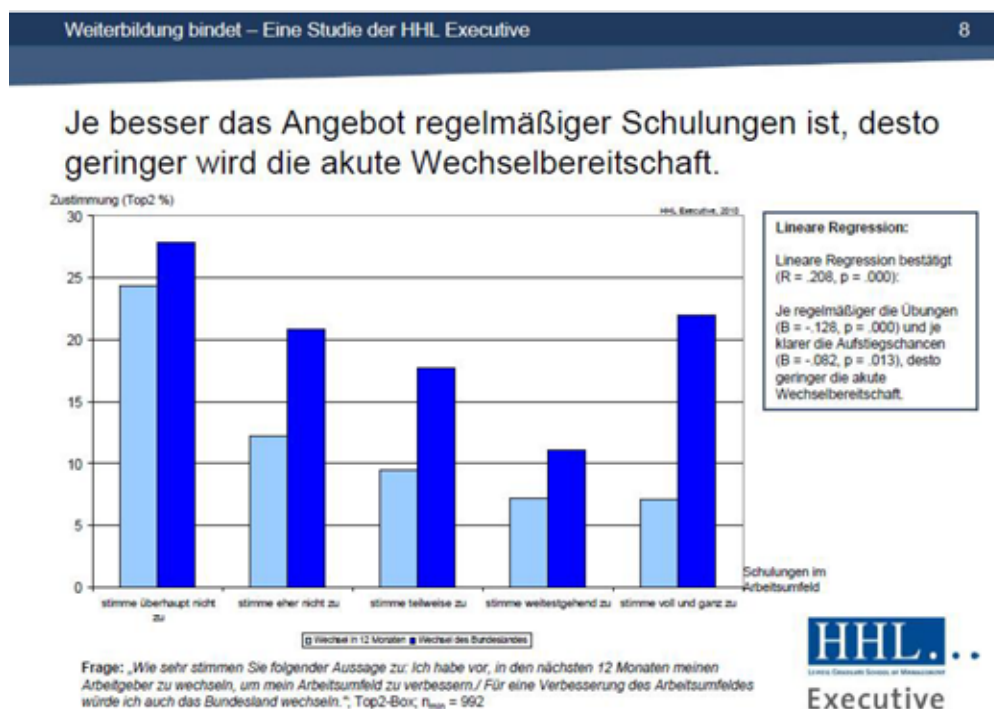
sein darf, sondern seriös und permanent angelegt sein muss.

Beispiele gibt es. Jedes Jahr zeichnet „Great Place to Work Deutschland“ auf Basis von Benchmark-Befragungen diverse Unternehmen als „Beste Arbeitgeber“ des Jahres aus. Top-Arbeitgeber zeigen darüber hinaus im Internet Profil: Unter www.deutschlands100.de verraten die besten Firmen des Landes, wen sie suchen und vor allem auch was sie bieten. Dazu sollte in jedem Fall systematische Aus- und Weiterbildung gehören. Je regelmäßiger das Angebot in diesem Bereich ist, desto geringer fällt Untersuchungen zufolge die akute Wechselbereitschaft aus. Wie ein glaubwürdiges Employer Branding nach außen visualisiert werden kann, zeigen die kreativen Kampagnen der Düsseldorfer Rheinbahn oder von Neumann&Müller. „Testimonials zu Werbezwecken sollen keine Models, sondern authentische Mitarbeiter sein“, rät N&M-Chef Alexander Ostermaier. Schließlich ist Authentizität ja die Grundlage einer jeden erfolgreichen (Geschäfts)Beziehung!



Alarm!

Nur jeder vierte Deutsche geht seiner Arbeit mit Enthusiasmus nach.





Im Profil

Martin Leber ist Rechtsanwalt mit Spezialisierung auf Messe-, Event-, Vertrags- und Arbeitsrecht. Seine Erfahrung als Meister für Veranstaltungstechnik (Bühne/Studio) und Geschäftsführender Gesellschafter der Dr. Leber Daten-technik GmbH sowie der ELS Event Law und Service GmbH u. Co. KG sind die Basis, um rechtliche Herausforderungen ganzheitlich zu betrachten und Lösungen zu finden, die sowohl rechtskonform als auch technisch effektiv und wirtschaftlich sinnvoll sind. Als Lehrbeauftragter für Eventrecht und Eventmanagement an der Hochschule für Musik und Darstellende Kunst in Frankfurt a. M. und Geschäftsführer der DPVT (Deutsche Prüfstelle für Veranstaltungstechnik) GmbH ist er in der Branche gut vernetzt und über bestehende und zukünftige Normen bestens informiert.

www.raleber.de

Rechthaben ja, Rechthaberei nein"

Von Rechtsanwalt Martin Leber (Hanau)

Schaffen unsere Mitarbeiter Kunden (ab)? Der Jurist beantwortet diese Frage, wie so oft, mit einem „Es kommt darauf an“ - ob nämlich die Unternehmensleitung ihre Mitarbeiter entsprechend unterwiesen und die richtigen Strukturen geschaffen hat. Denn Unkenntnis und gefährliches Halbwissen über die rechtlichen Grundlagen oder den Umfang und die Grenzen des eigenen Verantwortungsbereichs schaffen zwei Typen von Mitarbeitern, die beide das Potenzial zur Kunden-„Dekquise“ (beschreibt als Antonym zur „Akquise“ das Auflösen einer Kundenbeziehung) in sich bergen: den Nein-Sager und den Ja-Sager.

Während ein Mitarbeiter der ersten Kategorie auf Grund von auf Unkenntnis basierender Unsicherheit den Kunden bereits im Rahmen des Sitecheck damit abschreckt, dass er ihm eventuell rechtlich zulässige Möglichkeiten der Nutzung der Räumlichkeiten verwehrt und ihn damit in die Arme der Konkurrenz treibt, ist der Mitarbeiter der zweiten Kategorie äußerst sales-orientiert und macht dem Kunden Zugeständnisse, welche dann später auf Grund von rechtlichen und tatsächlichen Gegebenheiten nicht eingehalten werden können. Das Endergebnis ist in beiden Fällen dasselbe. Auch die Erwartungshaltung in eine qualifizierte Beratung darf in diesem Zusammenhang nicht unterschätzt werden: Wie schnell sich auf diesem Wege ein Kunde abschaffen lässt, zeigt folgendes Beispiel, das sich vor kurzem in Berlin ereignet hat.

Eine der bekanntesten Firmen Frankreichs hatte zusammen mit einer international agierenden Agentur und einem renommierten französischen Fachplanungsbüro eine Berliner Location für ihre Jahrestagung gebucht. Um dem individuellen Touch der Veranstaltung Rechnung zu tragen, wurden die Theken und Bereitstellungsflächen für das Catering von einem angesehenen französischen Künstler aus Euro-Paletten designed und am Vortag der Veranstaltung in der Cateringhalle, einer Industriehalle ohne brennbare Einbauten, installiert. Weniger als 17 Stunden vor Beginn der Veranstaltung wurde dem Mieter durch den Projektleiter des Betreibers mitgeteilt, dass die Veranstaltung nun nicht mehr stattfinden dürfe, da für die bereits installierten Euro-Paletten die Schwerentflammbarkeit nach DIN 4102 B1 nicht nachgewiesen werden konnte.

Gleich drei Kunden abgeschafft...

Nach Ansicht des Mieters handelte es sich bei den eingebrachten Theken um bewegliche Möbel, die auf Grund der Dicke des Holzes - entsprechend den ebenfalls aus Holz bestehenden Tischen und Stühlen - hinreichend brandsicher seien. Zudem wäre hier ein Kunstwerk gegeben, das nach EU-Recht gar nicht der DIN 4102 B1 entsprechen müsse. Der Projektleiter beharrte darauf, dass er eine Brandprobe oder organisatorische Kompensationsmaßnahmen wie den vom Kunden

vorgeschlagenen Einsatz von Brandsicherheitswachen mit Feuerlöschern nicht akzeptieren könne. Letztendlich gelang es dem Mieter, große Mengen an Brandschutzmittel für das Holz aufzutreiben, die unter entsprechendem Personaleinsatz in der Nacht aufgebracht wurden, so dass das Einvernehmen mit dem Projektleiter des Betreibers am nächsten Morgen hergestellt und die Veranstaltung durchgeführt werden konnte.

Eine erneute Buchung der Location für künftige Events wurde von der Projektleitung des Mieters jedoch ausgeschlossen. Mit erschreckender Effizienz wurden im vorliegenden Fall durch einen Mitarbeiter, der nichts verkehrt machen und nur seine Vorgaben erfüllen wollte, gleich drei beteiligte Kunden abgeschafft. Doch wie hätte ein solcher Fall von Kunden-„Dekquise“ verhindert werden können? Nur ein rechtlich sattelfester Mitarbeiter, der zudem nicht nur die eigenen, sondern auch die Entscheidungs- und Verantwortungsbereiche des Unternehmens kennt, ist in der Lage, eine solche Herausforderung souverän und zur Zufriedenheit des Kunden zu meistern. Um dies zu erreichen, sollten folgende drei Voraussetzungen erfüllt sein:

1. Schaffung einer eindeutigen Delegationsstruktur mit klar abgegrenzten Verantwortungsbereichen bzw. Entscheidungskompetenzen.
2. Definition von Kommunikationsprozessen für wahrscheinliche Herausforderungen, die in der Interaktion mit dem Kunden sowie im Rahmen der Veranstaltungsplanung und Durchführung auftreten können.
3. Unterweisung der Mitarbeiter bezüglich der geschaffenen Strukturen sowie der wesentlichen rechtlichen Grundlagen und der damit verbundenen Grenzen und Möglichkeiten.

Definition von Delegationsstrukturen

Klare Strukturen schaffen Sicherheit – nicht nur für die Veranstaltung, sondern auch für den einzelnen Mitarbeiter. Wer seinen Kompetenzbereich kennt und

zudem nicht nur über seine Grenzen, sondern auch über seine Möglichkeiten informiert ist, kann selbstbewusst und flexibel auf Kundenwünsche reagieren.

Eine smarte Delegationsstruktur zeichnet sich dadurch aus, dass wichtige Prozesse so einfach wie möglich, aber so detailliert wie nötig zergliedert und beschrieben werden und für die dadurch konkretisierten Einzelaufgaben nicht nur die ausführenden sondern auch die kontrollverantwortlichen Personen, Funktionen oder Gruppen definiert werden. Wer schreibt, der bleibt – dieser alt gediente Grundsatz gilt auch hier: Arbeitgeber und Betreiber sind gesetzlich zu einer angemessenen schriftlichen Dokumentation ihrer Delegationsstruktur verpflichtet.

Dies ist zugleich Voraussetzung und Beweismittel, dass man seiner Organisationsverantwortung nachgekommen ist. Die Umsetzung dieser Rechtspflicht bringt aber nicht nur Arbeit und Rechtssicherheit, sondern deckt über die hierfür notwendige Analyse der betrieblichen Strukturen auch Optimierungspotenziale auf. Dadurch wird die Basis für die rechtssichere Unterweisung als wesentlicher Bestandteil eines effektiven Eingliederungsprozesses für neue

Mitarbeiter und dauerhaft gleichbleibende Qualität geschaffen. Auch die vertragliche Übertragung von Betreiberpflichten auf den Veranstalter erfordert eine hinreichend konkret definierte Aufgabenstruktur, wenn im Schadensfall die Exkulpation gelingen und die gesamtschuldnerische Mithaftung vermieden werden soll.

Aufbau von Kommunikationsstrukturen

Zu einer guten Delegationsstruktur gehört die Definition von Kommunikationsketten - und zwar nicht nur für den Notfall, sondern auch für typische Herausforderungen, die in der Zusammenarbeit mit dem Kunden aufkommen können. Neben der reinen Information, welcher Kollege in welchem Fall kontaktiert werden kann und wer die nächst höhere Entscheidungsinstanz darstellt, ist es ganz wichtig, den Mitarbeitern zu vermitteln, dass es im Unternehmen akzeptiert und respektiert wird, sich eine weitere Meinung beim Kollegen oder Vorgesetzten einzuholen. Durch die Kooperation mit externen Fachleuten wie z.B. freien Meistern oder Sachverständigen sowie Beratern können Sie die Leistungsfähigkeit Ihres Teams potenzieren.

§ § § Grundgesetz

BGB

StGB

OwlG

Brandschutzordnung

§ § §

§ § §

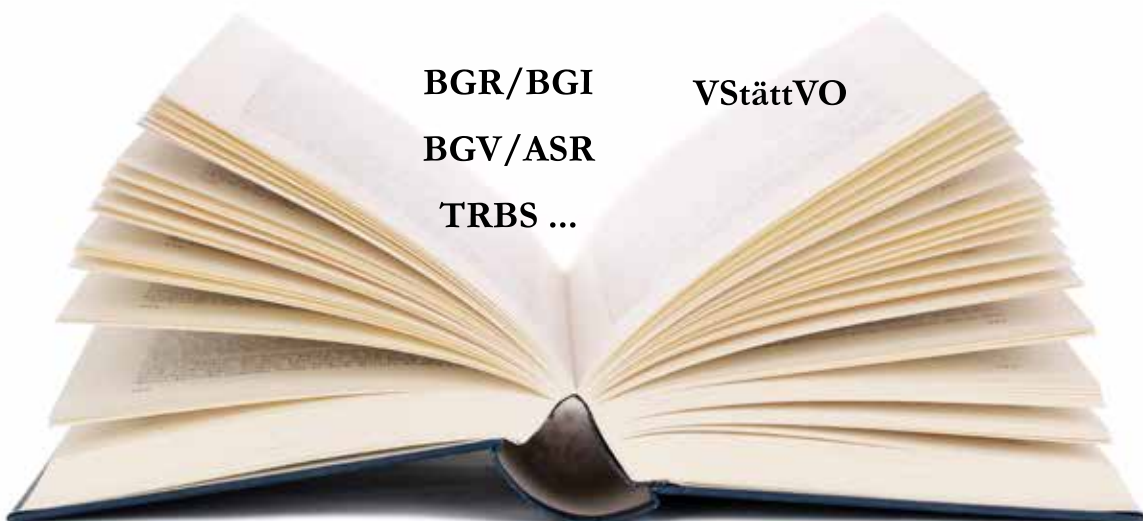
ArbSchG BetrSichv etc. Baurecht

BGR/BGI

VStättVO

BGV/ASR

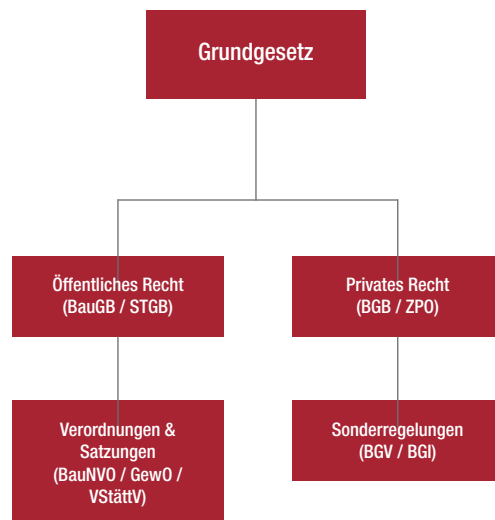
TRBS ...



Ihre Mitarbeiter sollten stets die aktuellen Gesetze und Verordnungen kennen..

Unterweisung und Schulung der Mitarbeiter

Kommunikation ist nicht nur der wichtigste Faktor bei der Veranstaltungssicherheit, sondern ebenso entscheidend für den Erfolg beim Kunden. Verstehen Sie die Rechtspflicht zur Unterweisung im Rahmen der Delegation – die Ihnen sowohl als Arbeitgeber als auch Betreiber auferlegt ist, wenn Sie Pflichten auf Ihre Mitarbeiter delegieren wollen - nicht als notwendiges Übel, sondern als Chance, das Potenzial Ihres Teams auszuschöpfen! Bei der Auswahl einer Location oder eines Dienstleisters trägt das Wohlfühlgefühl des Kunden im Beratungsgespräch nämlich einen ganz wesentlichen Teil zur Entscheidung bei. Dieses „gewinnbringende“ Gefühl der Sicherheit entsteht dann, wenn der Kunde das Gefühl hat, dass Ihre Mitarbeiter hinreichend kompetent und erfahren sind,



Einordnung von Regelwerken

Es gibt nicht weniger als 187 Normen, die im Veranstaltungsrecht tangieren – mit ordnungs-, zivil- und strafrechtlicher Relevanz.

Quelle: Kanzlei Leber & Partner

und er ihnen die sichere Umsetzung seines Events zutraut.

Man muss nicht alles wissen, aber wissen wo es steht

Alle relevanten Regelwerke aufzuzählen, würde den Umfang dieses Artikels sprengen und wäre auch nicht zielführend. Es wird gar nicht verlangt, alles zu wissen – man sollte aber wissen, wo man sich informieren kann. Um im Tagesgeschäft richtig zu handeln und beim Kunden den gewünschten kompetenten Eindruck zu hinterlassen, sollten sowohl die technischen als auch die vertrieblichen Mitarbeiter

- mit der gültigen Versammlungsstättenverordnung sowie der Schriftenreihe BGI 810 (http://www.vbg.de/DE/3_Praevention_und_Arbeitshilfen/1_Branchen/10_Buehnen_und_Studios/7_Praventionsfachinfos/1_Schriftenreihe_810/1_Schriftenreihe_810_node.html) und
- der BGV C1 (<http://www.vbg.de/apl/uvv/70/titel.htm>)

vertraut sein.

Damit lässt sich außerdem die Gefahr reduzieren, dass der eine dem Kunden etwas verspricht, was Sie nachher nicht einhalten dürfen, der andere aber auch das Zulässige nicht verweigert.

Fazit: Neben der Schaffung und Vermittlung von geeigneten Strukturen kann die Investition in die Fachkompetenz der Mitarbeiter - sei es durch Fachliteratur, Fortbildungskurse oder Inhouse-Schulungen - darüber entscheiden, dass Ihr Personal Akquise und keine Dekquise betreibt. Das Potenzial hat es zu beidem.

Impressum

Herausgeber:
degefest e.V. - Verband der Kongress- und Seminarwirtschaft
Geschäftsstelle
Emschertalstr. 1
46149 Oberhausen
Tel: (0800) 22 88 227, Fax: (0800) 22 88 229
E-Mail: info@degefest.de
www.degefest.de

V.i.S.d.P.: Jörn Raith (Vorsitzender)

Redaktion: Jörn Raith, Thomas P. Scholz

Bildnachweis:
degefest e.V., Fotolia, Thomas P. Scholz, Alex Talash

Satz:
malwida marketing & kommunikation | Stefanie Schimmel

Alle Rechte vorbehalten.
Vervielfältigung in jedweder Form nur mit schriftlicher Genehmigung des degefest e.V..

Themenreihe 2015-1_Kunde

degefest-Themenreihe

Die degefest-Themenreihe ist ein Informationsdienst zu interessanten Themen aus Seminar-, Tagungs- und Veranstaltungswirtschaft. Best-Practicer sowie der wissenschaftliche Beirat des degefest kommen hier zu Wort.



Coming soon:

degefest-Themenreihe:

Verbandstagung 2020

Erwartungen. Verstehen. Gemeinsam. Wachsen.

Haben Sie Interesse an unserer degefest-Themenreihe?

Bestellen Sie schon heute Ihr persönliches Exemplar der neuen Themenreihe bei der degefest-Geschäftsstelle (info@degefest.de)

Alle bisher erschienenen Ausgaben können auf www.degefest.de im pdf-Format heruntergeladen werden.



degefest
Verband der Kongress- und
Seminarwirtschaft e.V.

Geschäftsstelle
Emschertalstr. 1
46149 Oberhausen
Tel: (0800) 22 88 227
Fax: (0800) 22 88 229
E-Mail: info@degefest.de
www.degefest.de