

PERSONAL FÜHRUNG



„Hier kann man schnell wachsen“

Monique Dekker, EAME-Personalchefin
der Hotelkette Hyatt, über Digitalisierung
in der Hospitality-Branche und neue
Anforderungen an das HR-Management



02.2024

BASISARBEIT

Unternehmen investieren in Grundbildung, damit Hänchen doch lernt, was Hans nimmermehr lernt

BEST PRACTICE

\ Buurtzorg \ BVG
\ Clarus Films
\ Karle Recycling
\ Rexel Germany
\ SBB

SCHWERPUNKT

Leadership & Culture Jede Führungskraft sollte sich als Kulturattaché verstehen. Unternehmenswerte vermitteln, Menschen begeistern – darauf kommt es an. Klappt das auch, wenn eine KI im Chefsessel sitzt?



16 Beständigkeit trotz Wandel

Obwohl sich das Arbeitsumfeld laufend verändert, existiert ein relativ stabiles Set an Zukunftskompetenzen. Diese zu hegen und zu pflegen, ist eine strategische Aufgabe von HR – und ein wichtiger Baustein der Unternehmenskultur.

16

SCHWERPUNKT Leadership & Culture



24 Keine Angst vor KI

Künstliche Intelligenz übernimmt immer mehr Führungsaufgaben und wird dabei vom stillen Helfer zum selbstbewussten Akteur. Darf sich der Mensch im Chefsessel zurücklehnen? Lieber nicht. Es kommt jetzt darauf an, die neuen digitalen Tools zu erproben und das Beste aus ihnen herauszuholen.

AKTUELLES

04 DGFP vor Ort

\ DGFP // Data Summit –
Hybride Premiere in „The Hive Munich“
\ DGFP // Leadership Summit –
Konzepte für eine volatile Welt

08 HR innovativ

\ Mobilitätsbudget als Zusatzleistung
\ Ein Index für Zufriedenheit im Job

12 Studie

Jetzt „People-Prioritäten“ setzen

14 Evidenz to go

Methodenbasierte Personalauswahl



SCHWERPUNKT

16 Future Skills für Führungskräfte

*Jana Becks / Katherina Bravo /
Ulrike Dittrich / Annika Olofsson*

24 KI und Leadership

Niels Van Quaquebeke / Fabiola H. Gerpott

32 Führung auf Distanz

Marlow D. Guttman

38 Selbstorganisierte Teams

Markus H. Dahm

44 Leadership & Culture

Materialien für die Personalarbeit



32 Brücken bauen

Die Zusammenarbeit in virtuellen Teams leidet oft darunter, dass sich die Mitglieder nur vom Bildschirm her kennen. Vertrauens- und Beziehungsaufbau tut not, auch wenn dies viel Zeit und Empathie erfordert.

08 Bewegte Zeiten

Im Wettbewerb um kluge Köpfe geben oft Zusatzleistungen den Ausschlag. Mobilitätsbudgets werden besonders nachgefragt – und lassen sich bequem per App steuern.

38 Endlich frei sein

Viele Unternehmen stellen das Top-down-Prinzip infrage und verlagern Entscheidungen in Teams. Wie Selbstorganisation gelingt, zeigen der niederländische Pflegeanbieter Buurtzorg und die Schweizerischen Bundesbahnen.



HERAUSGEBER-INTERVIEW

46 Menschen groß rausbringen

Das Gastgewerbe ist bekannt für steile Karrieren. Monique Dekker, Personalchefin der Hyatt-Hotels in der Region Europe, Africa and Middle East, gibt auch Bewerbern mit verschlungenen Lebensläufen eine Chance.

Ralf Steuer / Chris Löwer



FACHBEITRÄGE

52 Arbeitsorientierte Grundbildung

Jede zehnte Arbeitskraft in Deutschland hat Probleme mit Lesen und Schreiben. Unternehmen können versuchen, diese Defizite auszugleichen, indem sie praxisnahe Lernangebote machen.

Claudia Parton

60 Digitale Personalakte

Modernes Dokumentenmanagement sorgt für mehr Effizienz in der Personalverwaltung. Ratsam ist, die Implementierung als eigenständiges Projekt anzugehen.

Marion Köhl

NETZWERK

76 HR persönlich

Claudia Franko, Bernhard Wilken, Gabriele Jahn, Werner Albrecht, Christoph Auerbach, Monika Alke, Corinna Jendges, Lukas Schreiner, Christoph Lehr, Maria Koller, Astrid Fontaine, Corinna Schittenhelm

78 DGFP-Mitglied im Porträt

Iris Ömer, Rexel Germany

SERVICE

68 Bildnachweise

64 Bücher Kurzrezensionen, Autorengespräch: Stefanie Junghans, Janina Schönitz

01 Editorial

68 Inserenten

69 Recht Aktuelle Rechtsprechung, Arbeitsrecht, Lohnsteuerrecht

15 Termine

80 Vorschau / Impressum

KULTUR MUSS WACHSEN

Future Skills für Führungskräfte

Gibt es einen Kanon an dauerhaft relevanten Kompetenzen für morgen? Sowohl in der Wissenschaft als auch im Berateralltag sind wichtige Zukunftskompetenzen erkennbar. Sie bilden das Fundament für eine ganzheitliche Entwicklung der Mitarbeitenden und Führungskräfte – und für die Unternehmenskultur. Erfolgskritisch sind in diesem Kontext die Führungskräfte, die mit viel Geduld und Konsequenz die Ziele ihrer Organisation verfolgen müssen.



**DGFP //
Leadership
Summit 2024**

Präsenztage + Online-Module
23. - 30. April 2024

[www.dgfp.de/
veranstaltung/](http://www.dgfp.de/veranstaltung/)



aut dem Future of Work Report 2023 (LinkedIn 2023) erwarten 47 Prozent der US-Executives, dass der Einsatz von Künstlicher Intelligenz (KI) die Arbeitsproduktivität erhöhen wird. In Stellenausschreibungen tauchen Schlagwörter wie Generative Artificial Intelligence und ChatGPT zwölfmal häufiger auf als noch im November 2022. Mit der zunehmenden Automatisierung und dem Einsatz von teils noch unbekannter KI wird die Zukunft einen erheblichen Qualifikationswandel mit sich bringen. Dieser wird sehr wahrscheinlich größer und schneller sein als Veränderungen, die wir aus der Vergangenheit kennen (McKinsey 2023). Ein Report von Dell Technologies und dem Institute for the Future (2017) geht davon aus, dass 85 Prozent der Jobs, die es 2030 geben wird, noch gar nicht erfunden wurden.

Vor diesem Hintergrund ist die Voraussage naheliegend, dass in einer zunehmend digitalisierten Welt soziale und emotionale Fähigkeiten immer wichtiger werden. Diese zutiefst menschlichen Fähigkeiten können von Maschinen nicht ohne Weiteres nachgebildet werden, sind aber grundlegend für den Unternehmenserfolg. 92 Prozent der Befragten einer LinkedIn-Umfrage glauben, dass People Skills wichtiger denn je für den Erhalt des organisationalen Erfolgs sind (LinkedIn 2023); dazu gehören ganz zentral Führungsqualitäten und der Umgang mit Menschen.

Mitarbeitende brauchen ein agiles Mindset, um für die Transformation gewappnet zu sein. Zentrale Anforderungen sind Lernbereitschaft, kollaborativer Austausch, Selbststeuerung und Ko-Kreation.

Gute Führung in der Zukunft basiert auf hochausgeprägten und stabilen Zukunftskompetenzen bei der Führungskraft selbst und der Förderung, Unterstützung und Weiterentwicklung dieser Zukunftskompetenzen bei den Mitarbeitenden. Wer mit Neugierde lernt, sowohl sich selbst als auch andere gut durch Veränderungen und Konflikte navigiert, belastbare Beziehungen aufbaut und klar kommuniziert, hält den Schlüssel zum Erfolg in der Hand, egal ob Führungskraft oder Teammitglied. Kirchherr et al. (2018, 4) definieren Zukunftskompetenzen als eine Teilmenge aller in Zukunft erforderlichen Fähigkeiten, die in den kommenden fünf Jahren branchenübergreifend an Bedeutung gewinnen werden. In dieser Definition sind sämtliche Fähigkeiten ausgeklammert, die „eindeutig branchen- oder fachspezifisch sind oder deren Bedeutung relativ zu anderen Fähigkeiten abnehmen wird“.

Mix aus personalen, sozialen und methodischen Kompetenzen

Die Wissenschaft beschäftigt sich zunehmend mit der Suche nach „Zukunftskompetenzen“ und identifiziert eine engere Auswahl an personalen, sozialen und methodischen Kompetenzen. So argumentieren Eilers et al. (2022), dass Mitarbeitende ein agiles Mindset benötigen,

um für die Transformation der Organisation gewappnet zu sein, das aus Lernbereitschaft, kollaborativem Austausch, Selbststeuerung sowie Kundenzentrierung und Ko-Kreation besteht. Eine weitere Studie von Schermuly und Meifert (2023) untersuchte die relevantesten Fähigkeiten für die Arbeit im New-Work-Kontext. Auch hier fanden sich Lernbereitschaft und Eigenverantwortung auf den ersten beiden Plätzen wieder, gefolgt von Teamfähigkeit sowie Dialog- und Konfliktfähigkeit. Unter den wichtigsten methodischen Kompetenzen landeten Problemlösekompetenz und Digitalkompetenz. Die Ergebnisse dieser beiden Studien zeigen Überschneidungen mit den im Future of Jobs Report 2023 des World Economic Forum (2023) genannten Fähigkeiten wie technologische Auffassungsgabe, Neugier und lebenslanges Lernen, Resilienz sowie Serviceorientierung. Diese wurden unter den zehn Fähigkeiten identifiziert, die zwischen 2023 und 2027 voraussichtlich am stärksten in ihrer Bedeutung für den Arbeitsmarkt gewinnen werden.

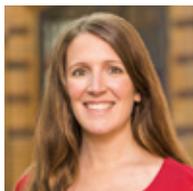
Auch Teammitglieder sollen führen

Mit der Abflachung von Hierarchien, der Zunahme von Projektarbeit, der steigenden Beliebtheit von Selbstorganisation und Shared-Leadership-Konzepten gewinnt die

Kompetenz, zu führen, auch für Teammitglieder an Bedeutung. In zunehmend mehr Organisationen werden Rollen und Tätigkeiten, Verantwortlichkeiten und Entscheidungsbefugnisse auf immer mehr Köpfe innerhalb des Unternehmens verteilt. Aufgaben, die zuvor noch in einer Führungsperson gebündelt waren, verlagern sich in das Team. Das führt dazu, dass (Selbst-)Führungskompetenz und die soziale Einflussnahme für die modernde Organisation sowohl ebenen-, branchen- als auch zielgruppenübergreifend zu Zukunftskompetenzen werden. HRpepper Management Consultants hat aus den genannten Studien, den Ergebnissen einer eigenen Befragung sowie den Erfahrungen aus der Zusammenarbeit mit Kund*innen entlang von drei zentralen Kompetenztypologien ein Kondensat von Zukunftskompetenzen erstellt (Abb. S. 21).

Das kondensierte Set der Zukunftskompetenzen besteht aus sechs Fähigkeiten, die sich entlang von personalen, sozialen und methodischen Kompetenzen einreihen. Das Basismodell für Zukunftskompetenzen kann für Unternehmen aber nur ein Start sein. Denn sowohl eine Recruiting-Strategie als auch eine Lern- beziehungsweise Qualifizierungsstrategie muss individuell geschnitten und an das Unternehmen angepasst sein, um entlang der Kompetenz-

TEXT



Jana Becks
Change-Managerin, Organisationsentwicklerin und Management-Diagnostikerin bei HRpepper, Berlin. Die Diplom-Psychologin verfügt über mehrjährige Erfahrung in Kompetenzentwicklung und Potenzialentfaltung.
jana.becks@hrpepper.de



Katherina Bravo
Wirtschaftspsychologin, Consultant bei HRpepper, Berlin; spezialisiert auf Führung, Shared Leadership und Teamarbeit
katherina.bravo@hrpepper.de

Sobald sich die Organisation ein Zielbild gibt, ist der Weg für das Business frei.

Sogenannte Personas sind erfolgreiche Schlüsselpersonen in der Organisation. Sie werden mit ihren Vorlieben und Eigenschaften, aber vor allem ihren erfolgskritischen Verhaltensweisen beschrieben.

typologie die spezifischen Anforderungen und den individuellen Qualifizierungsbedarf abzuleiten.

Der Blick auf den Forschungsstand gibt Orientierung, doch was braucht die spezifische Organisation? Welche Kompetenzen braucht es, um ausgehend von der Gegenwart (durch die Transformation) erfolgreich die Zukunft zu gestalten? Eine der wichtigsten Antworten auf Strategie erhält Alice im Wunderland (Caroll 1865) von der Grinsekatz: „Willst du mir wohl sagen, ... welchen Weg ich hier nehmen muß?“ „Das hängt zum guten Theil davon ab, wohin du gehen willst“, sagte die Katze.“ Diese Richtungsentscheidung ist idealerweise bereits in der Geschäftsstrategie abgebildet: Hier wird analysiert, was die kommenden Herausforderungen, Chancen und Risiken sind, denen sich die Organisation gegenüberübersieht. Zudem wird beschrieben, auf welchen organisationalen Kernkompetenzen die Organisation weiter aufbauen will, welche neuen Märkte sie erschließen will und auch welche (fundamentalen) Veränderungen sie erfolgreich durchlaufen möchte. Die Organisation gibt sich ein Zielbild; der Weg für das Business ist klar.

Entwicklung eines Zukunftskompetenzmodells

Für eine gezielte Zukunftskompetenzentwicklung, die sowohl individuell am Reifegrad jeder einzelnen Führungskraft ansetzt und gleichsam das Unternehmen als Ganzes nach vorne bringt, ist die Definition von unternehmensspezifischen Kompetenzen erfolgskritisch. Diese bauen zudem neben den strategischen Zielen auch auf den zentralen Werten des Unternehmens auf, um eine optimale kulturelle Passung zu gewährleisten.

In der Erarbeitung passender Kompetenzen haben sich in Empirie und Praxis verschiedene Ansätze bewährt: So können die Kompetenzen aus den strategischen Zielen oder den Werten des Unter-

nehmens abgeleitet oder forschungsbasiert aus erfolgskritischen Verhaltensweisen erfolgreicher Organisationsmitglieder operationalisiert werden. Um mit den Kompetenzen eine Brücke zwischen bewährtem Verhalten der Vergangenheit und erfolgskritischem zukunftsfähigem Verhalten zu bauen, das zur Kultur des Unternehmens passt, empfiehlt sich eine Kombination aller drei Ansätze:

- ✎ Aus unternehmensübergreifenden Strategiedokumenten und Zukunftstrends sowie (falls vorhanden) formulierten Unternehmenswerten werden die für das Unternehmen relevanten Zukunftskompetenzen herausgearbeitet.
- ✎ Um darüber hinaus diejenigen Verhaltensweisen erfolgreicher Organisationsmitglieder herauszukristallisieren, durch die sich diese von weniger erfolgreichen Organisationsmitgliedern unterscheiden, empfiehlt sich eine Arbeit mit sogenannten Personas: Personas stehen hier für erfolgreiche Schlüsselpersonen der Organisation, die mit ihren persönlichen Vorlieben und Eigenschaften, aber vor allem ihren erfolgskritischen Verhaltensweisen beschrieben werden.
- ✎ Aus allen drei Quellen (Strategiedokumente, Unternehmenswerte und skizzierte Personas) werden relevante Kompetenzen verdichtet, zusammengefasst und in konkrete Verhaltensweisen operationalisiert.



Ulrike Dittrich
Kommunikationswissenschaftlerin und systemische Organisationsberaterin. Bei HRpepper, Berlin, ist sie Co-Lead „Enable Development & Leadership“.
ulrike.dittrich@hrpepper.de



Annika Olofsson
Principal Consultant für „Assess Competencies and Potential“, HRpepper, Berlin
annika.olofsson@hrpepper.de

Der Personalbereich muss seine Planung und sein Handeln an der Geschäftsstrategie ausrichten, um wichtige Kompetenzen in der Belegschaft aufzubauen.

Für die erfolgreiche Ableitung und Arbeit mit unternehmensspezifischen Kompetenzen der Zukunft lassen sich aus der Beratungspraxis heraus folgende prozessuale Erfolgsfaktoren herauskristallisieren:

\ **Fokussieren:** Die genannten empirischen Studien geben Hinweise darauf, sich auf allgemeingültige, unternehmensweite Kompetenzen und keine positionsspezifischen Skills zu fokussieren. Dies bietet den Vorteil, dass das Kompetenzmodell idealerweise aus nicht mehr als acht Kompetenzen besteht und pragmatisch gehandhabt und flexibel (idealerweise jährlich) an sich ändernde Rahmenbedingungen angepasst werden kann. Unserer Empfehlung nach sollten sich Unternehmen auf wenige wichtige Kompetenzen fokussieren. Der Kern der Kompetenzentwicklung liegt auf der Frage, welche Kompetenzen es zukünftig nicht mehr braucht, das heißt welcher Kompetenzen sich das Unternehmen entledigen kann.

\ **Auf Potenzialfaktoren setzen:** In einer sich stetig ändernden Arbeitsumwelt, in der die Jobs von morgen noch nicht gekannt werden, gilt es, sich auf Potenzialfaktoren (z.B. Lernen und Reflexionsfähigkeit) zu fokussieren. Unter Potenzialfaktoren werden relativ stabile Dispositionen verstanden, die besonderen Einfluss auf Lernfähigkeit und Erfolg und damit die Weiterentwicklung der Kompetenzbereiche haben.

\ **Digitalisierung im Blick behalten:** Die Studien zeigen, dass digitale Kompetenzen in die unternehmensspezifischen Kompetenzmodelle integriert werden sollten – weniger im dem Sinne, dass konkrete digitale Skills (z.B. Softwareskills) aufgenommen werden, sondern vielmehr in dem Sinne, dass Kompetenzen (z.B.

digitale Affinität) Beachtung finden. Schließlich braucht die fortschreitende Digitalisierung in Unternehmen digitalaffine Führungskräfte, die neue, digitale Wege gehen und keine Berührungssängste haben.

\ **Diversität zulassen:** Megatrends wie Diversität sollten nicht nur im Rahmen der operationalisierten Kompetenzen, sondern bereits im Rahmen des Prozesses berücksichtigt werden. So kann der Prozess der Kompetenzmodellerarbeitung bereits digital eingebettet oder Diversität insofern immanent sein, als bewusst ausdiskutiert wird, an welchen Stellen das Kompetenzmodell fix ist und an welchen Stellen Variationen von Verhaltensweisen zugelassen werden, um Diversität zu integrieren.

Gesamtstrategie im Blick

Wenn HR beziehungsweise Learning & Development in der Organisation wirksame und zukunftssichernde Kompetenzen aufbauen wollen, muss ihre Planung und ihr Handeln dicht an die Geschäftsstrategie anschließen. Im besten Fall ist HR bereits in die Gesamtstrategie eingebunden. Wird eine HR-Strategie erst im Anschluss von der Gesamtstrategie abgeleitet, sollten unbedingt mehrere Stakeholder aus den Geschäftsbereichen involviert sein. In jedem Fall sollte ein Verständnis dafür vorhanden sein, dass Lernen eine strategische Notwendigkeit ist und an Bedeutung zunimmt. Damit Lernen nachhaltig und zielführend passiert, muss es an strategische Handlungsfelder angepasst sein, und die zu erlernenden Kompetenzen müssen aus diesen strategischen Handlungsfeldern abgeleitet werden. Hieraus wiederum ergeben sich die Lernlandschaft und die Lernangebote.

In der Beratungspraxis wird häufig deutlich, dass Kompetenzentwicklung ein von den organisatorischen Bedarfen abgekoppeltes Eigenleben führt. Oft gibt es breit gefächerte Lernangebote, in denen bestimmte Kompetenzen entwickelt werden, die aber sehr wenig mit dem zu tun haben, was auf die Organisation zukommt. Damit die Mitarbeitenden nicht im Ungewissen bleiben, welchen Weg sie nehmen sollen, sollte eine an das Geschäft anschließende Kompetenzstrategie definiert werden: Wo braucht es Upskilling, also Weiterqualifizierung, um mit den Veränderungen Schritt halten zu können? Wo braucht es Reskilling – was muss in der Organisation also völlig neu gelernt werden, um sich die Transformation zunutze zu machen? Es sind keine Neuigkeiten, aber diese Zahlen dürften überzeugen: „Unternehmen, die in die (gezielte) Entwicklung von Mitarbeiterkompetenzen investieren, verzeichnen einen Produktivitätsanstieg von 17 bis 33 Prozent“ (van Dam / Rijken 2021).

Führungshandeln ist Personalentwicklung

Führungskräften kommt im Zuge der zukunftsgerichteten Personalentwicklung eine Doppelrolle zu. Zum einen sind sie selbst Lernende, die sich weiterentwickeln wollen und müssen. Zum anderen haben Menschen, die führen, in ihrer Rolle eine sehr wichtige Funktion bei der Entwicklung ihrer Mitarbeitenden. Diese Funktion wird umso wichtiger, je schneller sich Lernbedarfe ändern und je flexibler Organisationen darauf reagieren müssen. Hierfür sollte lebenslanges Lernen (Rang 4 der „Rising Skills“, WEF 2023) durch Führungskräfte vorgelebt, unterstützt und eingefordert werden.

Lernende Organisationen ermöglichen es Mitarbeitenden und Führungskräften, sich über rollenspezifische Modelle hinaus zu positionieren.

Externe „Lernbegleiter“ bieten individuelle Entwicklungspläne an – und sie reflektieren die jeweiligen Fortschritte.

Die Lernbedarfsermittlung ist in die Kompetenzentwicklung eingebettet und sollte grundsätzlich immer aus zwei Richtungen gedacht werden. Lernende Organisationen beschränken ihr Entwicklungsangebot nicht nur auf rollenspezifische Weiterentwicklung, sondern bieten Mitarbeitenden und Führungskräften die Möglichkeit, sich darüber hinaus zu entfalten und ihre Persönlichkeit zu entwickeln. Attraktive Weiterentwicklungsangebote sind ein entscheidender Wettbewerbsvorteil – besonders in Zeiten von Fachkräftemangel. Für 84 Prozent der Arbeitnehmenden ist das Weiterbildungsangebot ein wichtiges Kriterium bei der Wahl des Arbeitgebers (Achenbach et al. 2023).

Folgende Schritte helfen HR, die Kompetenzentwicklung auf Basis des vorher entwickelten Zukunftskompetenzmodells strukturiert anzugehen:

▮ **Lernbedarfe zielgruppenspezifisch bestimmen:** Wenn von New Learning gesprochen wird, ist meist gemeint, dass Lernende selbst ihre Lernbedarfe benennen und Lernprozesse selbstorganisiert anstoßen (Foelsing / Schmitz 2021, 110). In der Praxis gibt es heute nur wenige Organisationen, die den lernkulturellen Reifegrad haben, um diese Bedarfsermittlung den Mitarbeitenden oder ihren Führungskräften komplett selbst zu überlassen. Daher ist es sinnvoll, die Lernbedarfe strukturiert zu erheben. Hierbei sollte die Differenz zwischen bestehenden und benötigten Kompetenzen basierend auf dem Kompetenzmodell ermittelt werden. Dazu eignen sich Befragungen, Self-Assessments oder Development Center. Und natürlich spielen die Führungskräfte eine wichtige Rolle dabei, gemeinsam mit ihren Mitarbeitenden deren Lernbedarfe kontinuierlich zu erfassen.

▮ **Entwicklungspläne aufstellen:** Führungskräfte sollten dabei unterstützt werden, ihren individuellen Entwicklungsplan aufzustellen, und dazu befähigt werden, auch ihre Mitarbeitenden dabei zu unterstützen. Hier bieten sich je nach Reifegrad der Organisation und Person selbstorganisierte Ansätze an, bei denen die Führungskräfte die Pläne selbst entwickeln und sich die passenden Angebote aussuchen. In den meisten Fällen wird dieser Prozess jedoch begleitet. Durch die eigene Führungskraft, HR oder durch externe „Lernbegleiter“ wird gemeinsam mit den Lernenden ihr individueller Entwicklungsplan erstellt und der Fortschritt regelmäßig reflektiert.

Zukunftskompetenzen im Überblick



Abb. | Quelle: eigene Darstellung

Der Weg ist das Ziel: Der Prozess des Erarbeitens von Zukunftskompetenzen ist mindestens so wichtig wie diese selbst.

\ **Lernarchitektur schaffen:** Damit auf Basis der benötigten Kompetenzen ein passendes Angebot gemacht werden kann, sollten bestehende Entwicklungsangebote daraufhin bewertet werden, auf welche Zukunftskompetenzen sie einzahlen und an welchen Stellen noch Lücken bestehen. Unterschieden werden sollte danach, welche Angebote für alle Führungskräfte relevant sind, welche nur für bestimmte Zielgruppen und welche gegebenenfalls ganz individuell sind. Die Entwicklung einer Lernarchitektur auf Basis der zu entwickelnden Kompetenzen ist hilfreich und setzt Kompetenzfelder mit den Zielgruppenebenen in Verbindung.

\ **Passgenaue Lernformate entwickeln:** Je nach Entwicklungsbedarf und Lerntyp sollte den Führungskräften eine Auswahl an verschiedenen Lernangeboten zur Verfügung stehen. Lediglich zehn Prozent des Lernens passiert über formale Lernangebote. Größtenteils wird sozial (20 %) und on the Job (70 %) gelernt. Das sollte sich im Lernangebot widerspiegeln, zum Beispiel durch projektbasiertes Lernen, Jobrotation, Mentoring, Coaching, Communitys oder ähnliche Angebote, die klassische Trainings oder E-Learnings ergänzen. Je nach Komplexität der Anforderungen können sowohl einzelne Maßnahmen angeboten werden als auch vorgefertigte Lernpfade. Häufig gilt: Je höher die Führungsebene, desto individueller ist der Bedarf und desto weniger passend sind vorgefertigte Formate. Wenn es um die Ausbildung von Zukunftskompetenzen geht, ist es empfehlenswert, bereits das Lerndesign dahingehend anzupassen. Ein Beispiel sind hybride Lernpfade, die digitale Elemente beinhalten und so bereits qua Design die Digitalkompetenz der Lernenden fördern.

\ **Selbstorganisiertes Lernen stärken:** Egal ob VUCA oder BANI – in einem Punkt sind sich alle einig: Die Zukunft ist unvorhersehbar und schnelllebig. Es kann nicht mehr top-down vorgegeben werden, was gelernt werden soll. Das bedeutet, dass Führungskräfte ihre Lernreise viel stärker in die eigene Hand nehmen und ihre Mitarbeitenden bei deren Lernreise unterstützen müssen. In jeder zukunftsgerichteten Personalentwicklung sollte es Angebote geben, um das Lernen zu lernen. Hier können Lerncoaches helfen, Templates und Vorlagen, aber auch spezifische Angebote, in denen Mitarbeitende und Führungskräfte reflektieren, wie sie selbst am besten lernen, um Zukunftskompetenzen nachhaltig aufzubauen.

Fazit

Trotz der sich stetig verändernden Arbeitsbedingungen und Veränderungen gibt es ein relativ stabil bleibendes Set an Zukunftskompetenzen, das Organisationen und Führungskräften einen klaren Rahmen gibt, um ihren spezifischen Fokus zu finden. Wichtig ist, dass Unternehmen dem Thema die Relevanz geben, die es hat, und die Definition von Zukunftskompetenzen Teil der unternehmensspezifisch zu leistenden Strategiearbeit ist. Dabei geht es darum, das Set an Zukunftskompetenzen für das Unternehmen zu schärfen und in einem stetigen Prozess der Reflexion zu prüfen und flexibel anzupassen. Dem Prozess des Erarbeitens und der darauf aufbauenden Kompetenzentwicklung kommt eine höhere Relevanz zu als dem eigentlichen Set an Kompetenzen. Aus der strategischen Kompetenzentwicklung abgeleitete Lernbedarfe bilden einen systematischen Ansatz, in dem individuelles, selbstorganisiertes Lernen möglich ist. Führung übernimmt hier die zentrale Rolle als Vorbild, Gestalter und Unterstützer eines lebenslangen Lernens. ●

matischen Ansatz, in dem individuelles, selbstorganisiertes Lernen möglich ist. Führung übernimmt hier die zentrale Rolle als Vorbild, Gestalter und Unterstützer eines lebenslangen Lernens. ●

Literatur

- Achenbach, M. et al. (2023):** Mit Bildung binden: Die Rolle von Weiterbildungen im Wettbewerb um die besten Fachkräfte, Weiterbildungsstudie 2023 der Bitkom Akademie und HRpepper Management Consultants; bitkom-akademie.de/sites/default/files/2023-09/Weiterbildungsstudie-2023_Bitkom-Akademie-HRpepper_0.pdf
- Eilers, K. / Peters, C. / Leimeister, J. M. (2022):** Why the agile mindset matters, in: Technological Forecasting and Social Change, 179; doi.org/10.1016/j.techfore.2022.121650
- Foelsing, J. / Schmitz, A. (2021):** New Work braucht New Learning: Eine Perspektivreise durch die Transformation unserer Organisations- und Lernwelten, Wiesbaden
- Institute for the Future / Dell Technologies (2017):** The next era of human machine partnerships: Emerging technologies' impact on society & work in 2030; www.delltechnologies.com/content/dam/delltechnologies/assets/perspectives/2030/pdf/SR1940_IFTFforDellTechnologies_Human-Machine_070517_readerhigh-res.pdf
- Kirchherr, J. et al. (2018):** Future Skills: Welche Kompetenzen in Deutschland fehlen, Diskussionspapier 1; www.stifterverband.org/medien/future-skills-welche-kompetenzen-in-deutschland-fehlen
- LinkedIn (2023):** Future of Work Report 2023: AI at Work; economicgraph.linkedin.com/content/dam/me/economicgraph/en-us/PDF/future-of-work-report-ai-november-2023.pdf
- McKinsey (2023):** The skills revolution and the future of learning and earning; www.mckinsey.com/industries/education/our-insights/the-skills-revolution-and-the-future-of-learning-and-earning
- Schermuly, C. / Meifert, M. (2023):** Ergebnisbericht zum New Work-Barometer 2023
- Van Dam, N. / Rijken, J. (2021):** 49 tools for learning & development, Hawthorne, CA
- World Economic Forum (WEF) (2023):** Future of Jobs Report 2023; www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2023.pdf

Monique Dekker,
EAME-Personalchefin
der Hotelkette Hyatt, über
Digitalisierung in der
Hospitality-Branche und
neue Anforderungen an
das HR-Management



„HIER KANN MAN SCHNELL WACHSEN“

Hybrides Arbeiten im Hotel? Mitarbeiterschulungen im Metaverse? Kandidatensuche mit ChatGPT? Wer meint, dass die Hotelbranche konservativ ist, sollte sich mit Monique Dekker unterhalten. Als Senior Vice President Human Resources für die Region Europe, Africa and Middle East (EAME) der Hyatt Hotels Corporation weist sie den Weg in die Zukunft.

Frau Dekker, Sie starteten vor mehr als 25 Jahren Ihre Karriere bei Hyatt im Grand Hyatt New York. Es folgten unter anderem Stationen in Tokio, Chicago, Singapur und Wien. Wie hat Sie dieser Werdegang geprägt, auch was die Personalarbeit anbelangt?

Monique Dekker Seit 1996 bin ich schon mit Hyatt unterwegs. Als kleines Mädchen wollte ich immer schon Hoteldirektorin werden. Das war mein großer Traum, und das habe ich auch geschafft. Ich war viel unterwegs und habe viel gesehen, unterschiedliche Länder, Locations, Arten von Hotels... Das prägt. Als Hoteldirektorin hat man ja immer viel mit Personal zu tun. Egal ob man auf der Karriereleiter aufsteigt und als Department Head irgendwo mit dem Team arbeitet oder irgendwann als Direktorin mit 300 Mitarbeitenden – immer stand und steht das Personal im Mittelpunkt meiner Aufgaben.

Bitte beschreiben Sie die Unternehmenskultur von Hyatt und den Corporate Purpose – gern in einem Satz.

Dekker Wir haben einen Leitfaden bei Hyatt, unser Purpose heißt: We care for people so they can be their best. Und People bedeutet für uns natürlich Personal, gemeint sind aber auch Gäste, die Community und Eigentümer, eigentlich alle Stakeholder. Und das war immer schon so. Das leben wir. Alles, was wir tun, jede Entscheidung basiert auf diesem Purpose. Dann gibt es Werte, die wir haben: Respect, Integrity, Wellbeing, eine ganze Reihe an Values, die diesen Purpose unterstützen. Unsere Mission lautet: World of Care. Heißt, wir kümmern uns um Mitarbeitende, Gäste und Kunden. Es ist schwierig, all das in einen Satz zu fassen. Jedoch der eine Satz, der es wirklich treffend zusammenfasst, lautet: We care for people so they can be their best.

Was ist das Besondere an der Hospitality-Branche und der Personalarbeit in die-

sem Bereich? Hier geht es ja ein bisschen spezieller zu als in anderen Branchen.

Dekker Ja, definitiv. Ich glaube, es ist eine der wenigen Branchen, in denen man es auch ohne eine aufwendige Ausbildung weit bringen kann. Wir haben viele Beispiele von Mitarbeitenden, die als Servicemitarbeiter angefangen haben oder als Azubi und jetzt General Manager sind oder im Corporate Office arbeiten. Und das ist wirklich schön, weil man die Möglichkeit hat, wenn man will, dass man gefördert und gefordert wird, um weiterzukommen.

Viele Aufstiegsmöglichkeiten

Ich glaube, dass viele Menschen nicht wissen oder vielleicht nicht erwarten, dass es so viele Aufstiegsmöglichkeiten gibt in einem Hotel. Man muss nicht unbedingt am Empfang arbeiten oder im Restaurant oder in der Küche. Es gibt die Personalabteilung, den Bereich Finance, Marketing, Digital Engineering, Haustechnik und so weiter. Es gibt ganz viele Möglichkeiten, wie man sich innerhalb eines Hotels weiterbilden kann und eine Abteilung findet, die einem Spaß macht und in der man beispielsweise nicht am Wochenende oder Feiertagen arbeiten muss. Das ist genau das Spannende an unserer Branche, dass man sehr breit gefächert ist.

Sie werden mit dem Satz „Der strategische Einfluss von Human Resources nimmt zu und war noch nie so groß wie heute“ zitiert. Was genau bedeutet das für die Praxis?

Dekker Es gibt viele Themen, die wir angehen müssen. HR zählt zu den wichtigen und wird immer bedeutender. Bisher haben sich Personaler oft um solche Dinge gekümmert: Dass Mitarbeitende Compliance-Trainings machen und bloß nicht zu spät kommen, denn sonst wird man in die Personalabteilung zitiert. Das hatte fast schon Polizei-Charakter. Andererseits sollte die Personalabteilung für gute Stimmung

sorgen, etwa indem sie Mitarbeiterfeiern organisiert hat. Doch in den letzten Jahren hat sich sehr viel gewandelt, sodass man wirklich als HR Business Partner gesehen wird. Geschäftsführer binden die HR-Abteilung jetzt aktiv in das Tagesgeschäft ein. Die HR hat nun deutlich mehr Aufgaben, etwa sicherzustellen, dass regulatorische Anforderungen erfüllt werden. Das andere ist natürlich, Mitarbeitende zu finden und zu binden. Und diese Aufgabe ist angesichts des allgemeinen Fachkräftemangels schwer – und das wird auch so bleiben.

An welcher Stelle genau muss HR strategischer werden?

Dekker Definitiv in technischen Fragen, vor allem bei der Digitalisierung – etwa im Bereich Empowerment durch Data-Analyse. Wie können wir unsere Workforce noch effizienter gestalten, was auch einen Großteil unserer HR ausmacht. Wie können wir Künstliche Intelligenz einsetzen? Wie schaffen wir mehr kreativen Freiraum für Mitarbeitende? Und letztlich geht es darum, wie wir angesichts des demografischen Wandels auch künftig noch genügend Mitarbeitende gewinnen können.

Das ist eine klar strategische, zukunftsgerichtete Aufgabe. Und man muss künftig möglicherweise ganz andere Leute ansprechen. Was einen vor die Frage stellt: Kann man überhaupt so etwas wie eine Gastgeber- und Servicementalität lernen? Oder würden Sie sagen „Ach, das muss man schon im Blut haben“?

Dekker Wenn man in der Finanzabteilung eines Hotels arbeitet, kann man nicht ein Host sein. Wir suchen ja auch Mitarbeitende, die nicht unbedingt immer vorne mit dabei sind. Natürlich, als Servicemitarbeiter oder als Front-Office-Mitarbeiter sollte man schon eine gewisse Gastgeber- und Servicementalität mitbringen. Aber: Auch hier muss man nicht unbedingt eine Ausbildung in einem Hotelbetrieb vorweisen.



Monique Dekker, 51, ist seit April 2023 Senior Vice President Human Resources für die Region Europe, Africa and Middle East (EAME) der Hyatt Hotels Corporation. Die gebürtige Niederländerin, deren Schreibtisch heute in Zürich steht, ist Absolventin der Hotelfachschule Den Haag. Sie begann ihre Karriere bei Hyatt vor mehr als 25 Jahren im Grand Hyatt New York. Es folgten Stationen unter anderem in Tokio, Düsseldorf, Chicago und Singapur, bevor sie die Position des General Manager im Park Hyatt Vienna übernahm, einem der bekanntesten Häuser der Gruppe in Europa. Zugleich war sie Area Vice President für Österreich, die Tschechische Republik, Italien und Ungarn, während sie auch im Global Diversity Equity and Inclusion Council der Hyatt-Gruppe tätig war und den Vorsitz von Women@Hyatt innehatte, einer globalen Initiative zur Förderung der beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten für weibliche Angestellte.

Auch Quereinsteiger können einen guten Job machen. Ich sage immer: „Ich brauche jemanden, der eine Leidenschaft hat für das hier, der Feuer im Bauch und ein Funkelein in den Augen hat.“ Wenn man das hat, dann kann man fast alles lernen.

Genau diese Mitarbeitenden, die Sie gerade skizziert haben, wollen Sie ja auch halten. Doch die Arbeitsmarktsituation ist so, dass man wahrscheinlich große Anstrengungen unternehmen muss, um sie zu binden. Haben Sie spezielle Retention-Strategien? Was ist Ihr Erfolgsrezept?

Dekker Das ist je nach Region sehr unterschiedlich. Eine Rolle spielen natürlich das Gehalt, Bonusprogramme oder erfolgsabhängige Prämien. Im Bereich „Emotional Salary“ bieten wir unter anderem vergünstigte Übernachtungen in anderen Hyatt-Hotels, die Arbeitskleidung wird kostenlos gereinigt, man kann im Hotel umsonst essen, es gibt Sportangebote und so weiter. Jedes Hotel schaut sich an, wie man am besten Mitarbeitende binden kann. Zusätzlich gibt es dann noch Traineeprogramme für verschiedene Karrierewege. Zudem bieten wir Performance-Gespräche, mehr als 5000 unterschiedliche Online-Trainings und Mentoring-Programme. Denn eines ist klar: Nicht one size fits all! Wichtig ist, jedem Mitarbeitenden maßgeschneiderte Angebote zu machen.

Welche Spuren hat die Pandemie hinterlassen?

Dekker Klar, viele haben die Branche verlassen, weil die Aussichten zunächst unsicher waren. Aber mittlerweile sehen wir auch einen Bumerangeffekt, dass viele wieder zurückkommen. Und das ist auch super! Diese Menschen bringen neue Erfahrungen mit und haben jederzeit die Möglichkeit, zurückzukehren, und das teilweise in eine höhere Position.

Kann man tatsächlich sagen, dass Sie diesen „Pandemieknick“ überwunden haben und den Fachkräftemangel gar nicht so stark spüren? Oder wie verhält sich das?

Dekker Darauf gibt es mehrere Antworten. Natürlich registrieren wir einerseits besagten Bumerangeffekt. Andererseits ist unsere Branche für Neueinsteiger eine tolle Branche: Denn hier kann man schnell wachsen, sehr schnell Karriere machen, und dafür bieten sich etliche Möglichkeiten. Gleichzeitig versuchen wir, angesichts des engen Arbeitsmarkts mit weniger Personal auszukommen. Wir haben Prozesse schlanker gestaltet, sind effizienter geworden, auch durch KI und Digitalisierung. Nur ein kleines Beispiel: In den Zimmern finden sich keine gedruckten Mappen mit Informationen mehr. Die werden alle – ständig aktualisiert – über das Room-TV übermittelt. Das spart uns viel Zeit, weil Mitarbeitende bislang sehr oft damit beschäftigt waren, Seiten der Infomappen auszutauschen, um diese zu aktualisieren. In vielen Häusern haben wir QR-Codes – so findet man auf dem Smartphone alles, was man wissen muss.

Inwieweit ist Ihre Arbeit in der HR digitalisiert? Nutzen Sie spezielle digitale Tools, möglicherweise KI-basiert?

Dekker Digitalisierung ist das A und O, ohne dass man den Personal-Touch verliert; den braucht man natürlich immer noch. Ob das jetzt die Payroll-Systeme sind oder die Zeiterfassung oder die Anzeige für offene Stellen, die man schaltet. Das Onboarding von Mitarbeitenden basiert teilweise auf Virtual Reality, wobei wir noch die Möglichkeiten ausloten. Sie können sich vorstellen, dass Hyatt mit rund 1300 Hotels weltweit täglich neue Mitarbeitende einstellt.

Classroom-Style war gestern

Anfang des Monats veranstalten wir jeweils ein „Welcome to Hyatt“ für Neueinsteiger. Wenn dann zwei Tage lang die Mitarbeitenden eingeführt werden und jeder stets die gleiche Story erzählt bekommt, dann ist es nicht sehr effizient. Denn die Geschichte von Hyatt ändert sich ja nicht, auch nicht die Philosophie und etliche Standardtätigkeiten. All das könnte im Metaverse geschehen. Wir sind gerade dran, zu schauen, was in dieser Hinsicht machbar ist. Wenn allgemeine Einführungen und Schulungen im Metaverse virtuell ablaufen, spart sich unser Team, das sonst diesen Job übernimmt, viel Zeit. Und das ist auch viel zeitgemäßer als Frontalunterricht im Classroom-Style. Gerade die jüngere Generation dürfte das ansprechen.

Wie weit sind Sie da? Ist es tatsächlich so, dass Mitarbeitende schon heute eine

VR-Brille aufgesetzt bekommen, um erste Einweisungen zu erhalten oder via Augmented Reality bei Schulungen im Hotel? Wohin geht die Reise?

Dekker Wir haben ein tolles Programm, das heißt RiseHY. Dieses Programm haben wir ins Leben gerufen, um junge Menschen zwischen 16 und 24 Jahren anzusprechen, die keinen Schulabschluss oder keinen Job haben und wenig Zugang zu Bildung. In dieser Zielgruppe steckt ein großes Potenzial für uns. Sie können sich vorstellen, dass in bestimmten Ländern – sogar in Europa – dies eine große Gruppe darstellt. Mit digitalen Medien lassen sich sehr viele Mitarbeitende finden und schulen. Über Virtual Reality lassen sich hervorragend die ganzen Optionen aufzeigen, die eine Karriere in einem Hotel zu bieten hat. Wenn es ums Onboarding geht, sind wir auch schon gut darin, vieles virtuell aufzusetzen. Dann nutzen wir sehr viel Machine Learning und Apps, mit denen beispielsweise erklärt wird, wie man eine Flasche Wein öffnet.

Stichwort Machine Learning und Data Analysis Tools. Wo setzen Sie diese Werkzeuge genau ein? Auch beim Sourcing und Recruiting?

Dekker Datenanalyse findet sich in fast allem, was wir machen. Etwa um die Effizienz zu steigern: Wenn man hundert Check-ins hat, wie viele Mitarbeitende braucht man dann am Empfang, um die zu bewältigen? Wieviel Personal, wenn man hundert Frühstücke hat? Bei solchen Planungsfragen unterstützen uns Programme.

Digitale Helfer

Dann auch wenn es ums Recruitment geht, etwa bei der Frage, wie schnell ein Bewerber nach einem Vorstellungsgespräch von uns ein Angebot erhält. Datenanalyse spielt zudem bei der Talent Acquisition eine große Rolle. Wie kann man schneller werden, gezielter ansprechen, welche Stellen muss man wo ausschreiben? Wir haben eine sehr

aktive Employer Value Proposition. Und da schauen wir immer auch, dass wir unterschiedliche Anzeigen schalten, um zu analysieren, wer am besten auf was anspricht. Gerade erproben wir ChatGPT. Wir testen unsere bisherigen Anzeigentexte und fordern das Sprachmodell auf – entschuldigen Sie bitte die Wortwahl – „sexier“ zu formulieren. Und siehe da: In zehn Sekunden hat man eine ganz tolle Anzeige, die viel mehr ausdrückt und mehr Aspiranten anspricht als alles, was wir in der Vergangenheit gemacht haben.

Hyatt, mit mehr als 18 000 Fachkräften in EAME, will weiter stark auf allen Ebenen wachsen. Das klingt herausfordernd. Welche Kräfte sind aktuell besonders gesucht? Können Sie ein paar Positionen und Qualifikation benennen?

Fokus auf EAME-Märkte

Die Hyatt Hotels Corporation mit Sitz in Chicago ist ein führendes globales Hotelunternehmen mit mehr als 1300 Häusern in 76 Ländern auf sechs Kontinenten. Das Portfolio des Unternehmens besteht aus Full-Service-Hotels und -Resorts, Select-Service-Hotels, All-Inclusive-Resorts und anderen Objekten, darunter Timesharing-, Ferien- und Eigentumswohnungen. Die Gruppe expandiert: 2022 lag fast die Hälfte der 120 Hotels, die neu in das globale Hyatt-Portfolio aufgenommen wurden, in Europa, Afrika und dem Nahen Osten. Die Region wird auch künftig einen relevanten Beitrag zum Wachstum von Hyatt leisten: Zehn Prozent der 117 000 Zimmer, die 2023 neu in das Portfolio aufgenommen wurden, stammen aus den EAME-Märkten. Insgesamt beschäftigt Hyatt rund 50 000 Mitarbeitende.

Dekker Erstens die, die wirklich Leidenschaft und Lust haben, egal in welcher Branche sie vorher beschäftigt waren – das ist für uns wirklich egal. Zweitens Verstärkung im mittleren Management. Das ist genau das, was wir momentan in Westeuropa am meisten suchen. Im Fokus stehen 28- bis 35-Jährige. Schwierig, weil in diese Zeit die Familienplanung fällt. Gerade bei jungen Frauen bieten wir daher größtmögliche Flexibilität. In anderen Ländern, Saudi-Arabien zum Beispiel, wo wir in den nächsten Jahren gewaltig wachsen werden, geht es um ganz andere Themen. Da ist das Thema „Saudization“, also die staatliche Vorgabe, dass zwischen 40 und 50 Prozent der Mitarbeitenden Einheimische sein

müssen. Eine Herausforderung, denn so viel Hotellerie gab es in diesem Land noch nicht.

Für Deutschland gesprochen: Vor welchen Herausforderungen beim Recruiting stehen Sie hier? Speziell, wenn es darum geht, junge Mitarbeitende zu gewinnen?

Dekker In Deutschland und auch in Österreich, wo ich vorher war, ist das Thema Image der Hotelbranche immer noch eines, an dem wir arbeiten müssen. Es ist eine ganz tolle Branche, aber es gibt leider auch einige schwarze Schafe unter den Hoteliers, die das „We care for People“ nicht so leben, wie wir es bei Hyatt tun. Deren schlechter Ruf färbt leicht auf die ganze Branche ab. Wir müssen aber auch noch stärker die vielen Möglichkeiten, die es in einem Hotel gibt, kommunizieren. Denn die wenigsten denken dabei

an Finance, HR, Marketing, Digitalisierung oder Social Media. Der Fokus liegt stark auf operativen Bereichen. Hier müssen wir alte Vorurteile aus den Köpfen bekommen. Es ist wirklich eine spannende Branche. Meine Kolleg*innen und ich könnten Bücher schreiben über all das, was wir tagtäglich erleben.

Klingt spannend. Aber denken Sie, dass man so die viel beschworene Generation Z anfüttern kann? Diese Zielgruppe scheint ja ziemlich hohe Ansprüche zu haben.

Dekker Unsere Gäste zählen teilweise zur Gen Z oder sind Millennials. Es ist ja nicht so, dass wir nur ältere Menschen beherbergen. Wir haben uns auch anpassen



müssen. Früher gab es sehr strikte Standards beim Personal: Lange Haare zum Zopf gebunden, schwarze Dienstkleidung, keine Tattoos und kein Bart. Das ist alles Schnee von gestern. Denn unsere Gäste laufen ja auch mit Sneakers und Jeans durch die Lobby... Deswegen sieht man auch viele Hotelmitarbeitende in Jeans und Turnschuhen, was ich persönlich super finde. Und wir sollten die Gesellschaft spiegeln, oder?

Hauptsache Purpose

Wir müssen nicht etwas anderes darstellen als das, was sich vor den Hoteltüren abspielt. Nicht zuletzt: Der Fokus der GenZ liegt auf Purpose, Purpose, Purpose. Und ich glaube, mit unserem Purpose „We care for people so they can be their best“ und unseren Values wie Nachhaltigkeit können



wir sehr, sehr viele ansprechen. Wir sind überdies dabei, in vielen Hotels hybrides Arbeiten anzubieten. Sicher, Empfangsmitarbeitende können nicht von daheim Gäste begrüßen. Aber es gibt Möglichkeiten für einen Empfangsleiter, zumindest zu sagen: „Okay, Montag bis Donnerstag bist du im Hotel. Am Freitag bist du daheim und erledigst alle deine Admin-Aufgaben wie Dienstplan schreiben, Payroll vorbereiten, Feedbacks sichten.“ Das geht schon. Man muss es nur kreativ angehen, und ich glaube, da wird von uns Führungskräften verlangt, dass wir das angehen und nicht einfach sagen: „Ja, liebes Restaurantteam, sorry, geht halt nicht. Pech gehabt!“ Wir sind da superflexibel geworden. Und das

ist auch richtig so. Als ich zu arbeiten angefangen habe, war es cool, wenn man 16 Stunden am Tag geschuftet hat. Das ist glücklicherweise vorbei.

Sie haben sich in der Vergangenheit mit Ihrem Engagement für „Women@Hyatt“ besonders für die Förderung von beruflicher Gleichberechtigung eingesetzt. Ein höherer Frauenanteil in der oberen Führungsebene des Unternehmens ist ein wichtiges Ziel von Hyatt und Teil einer Strategie. Wie wollen Sie diesem Ziel näherkommen?

Dekker Wir treiben das Thema mit der Initiative Women@Hyatt und der DBRG, der Diverse Business Resource Group, voran. Ich war lange Chair für Women@Hyatt in Europa, Afrika und dem Mittleren Osten, bevor ich diesen Job angenommen habe, um genau das zu erreichen: mehr Frauen in Führungspositionen bekommen. Das erreichen wir durch Networking. Wir bringen junge Talente mit alten Hasen, so wie ich es einer bin, zusammen. Unsere Botschaft: „Hey, das geht schon, das kannst du machen, die Firma unterstützt dich.“ Außerdem nutzen wir Storytelling. Etwa so: Hier gibt es eine weibliche Führungskraft, sie hat zwei Kinder, reist überall hin. Wie macht sie das?

Die gläserne Decke einreißen

Und dann gibt es regional angepasste Mentoring-Programme für alle Mitarbeiterinnen. Das ist ein zwölfmonatiges Programm, bei dem man mit jemand, der zwei oder drei Positionen über dir arbeitet, durch das Mentoring geht. Der Mentor unterstützt bei der Karriere und räumt möglicherweise bestimmte Sachen aus dem Weg, die hinderlich sind. Er hilft sozusagen, die gläserne Decke einzureißen. Wir müssen früh mit der Frauenförderung anfangen, denn wir möchten nicht, dass eine Teamleaderin mit 23 oder 24 Jahren schon das Gefühl hat, mit der Karriere nicht mehr weiterzukommen.

Konkret: Wie hoch ist der Frauenanteil aktuell in Führungspositionen, haben Sie eine Zahl?

Dekker Ja, habe ich. Das Programm gibt es jetzt seit drei Jahren. Bisher haben es 150 Frauen genutzt. Mehr als 70 Prozent haben sich mittlerweile in die nächste oder sogar übernächste Ebene weiterentwickelt – und sind auch immer noch da. Was die Quoten anbelangt, ist das sehr unterschiedlich, je nachdem welche Region oder in welchem Teil der Region man sich das anschaut. In Westeuropa, das ist ein gutes Beispiel, sind Managementpositionen zwischen 30 und 45 Prozent mit Frauen besetzt. Auf General-Manager-Ebene ist es ein bisschen weniger. Dazu muss man auch sagen, nicht jeder will GM werden, egal ob weiblich oder männlich. In den Bereichen Manager Department Head, Director of Marketing oder Director of Finance sind wir sehr gut unterwegs.

Ein kleiner Ausblick: Wo sehen Sie die künftigen Herausforderungen für die Personalarbeit in der Hotelbranche?

Dekker Die schwierigste Frage zuletzt (lacht). Ich glaube – und das ist nicht nur für die Hotelbranche relevant: Wir müssen mit dem demografischen Wandel umgehen. Wir müssen uns gut um unsere Mitarbeitenden kümmern. Es gibt viele Branchen, die sich gegenseitig die Leute klauen. Damit müssen wir zurechtkommen und nicht sagen: „Wo sind die Mitarbeitenden? Es gibt keine? Das ist halt so.“ Stattdessen geht es darum, daran zu arbeiten, wie man bevorzugter Arbeitgeber wird und bleibt. Dafür braucht es sehr viel Kreativität. Denn Business as usual gibt es nicht mehr.

Vielen Dank für das Gespräch! ●

Das Gespräch führten
Ralf Steuer und Chris Löwer.