

Neue Freiheiten für alle

Der digitale Wandel verändert die Arbeitswelten. Dr. Elke Eller über die Umsetzung moderner Konzepte beim Touristikonzern TUI, die Entwicklung einer zukunftsfähigen Unternehmenskultur und die Bedeutung von Mitarbeiteraktien. INTERVIEW **NORBERT HOFMANN**

Unternehmeredition: Die digitale Transformation schafft die technologische Basis für eine immer engere Vernetzung der Arbeit. Müssen da in den Unternehmen auch neue Strukturen geschaffen werden, die eine noch direktere und flexiblere Kommunikation ermöglichen?

Eller: Natürlich werden wir dank digitaler Tools anders zusammenarbeiten – zeitlich und örtlich flexibler, teamorientierter, stärker projektorientiert. Und künstliche Intelligenz wird uns dabei unterstützen, viele Aufgaben automatisiert zu erledigen. Ich bin aber davon überzeugt, dass es auch in Zukunft Menschen sind, die die Kultur eines Unternehmens prägen, seine DNA ausmachen. Wenn wir über die Zukunft der Arbeit sprechen, sollten wir nicht zuerst über die richtigen Strukturen diskutieren – sondern über die richtige

Haltung bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und eine zukunftsfeste Unternehmenskultur.

Was bedeutet das für die Work Life-Flexibilität und das Ziel, betriebliche Belange und das Privatleben in Einklang zu bringen?

Bei TUI wollen wir weg von der Präsenzkultur und hin zu einer Ergebniskultur. Das Ergebnis zählt und nicht, ob ich die ganze Zeit am Schreibtisch gesessen habe. Das schafft neue Freiheiten für alle. Die Mitarbeiter fordern diese ja auch ein. Als Unternehmen kann es zunächst einmal egal sein, ob jemand sich entscheidet, am Nachmittag eher zu gehen, um den Nachmittag mit den Kindern zu verbringen – wenn er sich dafür am Abend noch einmal an den Rechner setzt und die Präsentation fertigstellt.

Müssen sich Mitarbeiter noch mehr durch autonomes Handeln einbringen? Sollten Unternehmen das gezielt fördern, und wie kann das gehen?

Auf jeden Fall sollte das gezielt unterstützt werden. Und der Schlüssel dazu ist das Lernen. Lebenslanges Lernen war früher eher Kür, heute ist es Pflicht. Mir geht es darum, möglichst viele TUI-Mitarbeiter davon zu überzeugen, sich weiterzuentwickeln: Stay curious! Wir führen zum Beispiel sogenannte „Learning Weeks“ durch, wo Mitarbeiter ihren Kollegen in Seminaren Wissen vermitteln – zum Beispiel zur Blockchain-Technologie oder zur Nutzung kollaborativer Tools in der täglichen Arbeit. Daran haben in diesem Jahr allein in Hanno-

ver fast 2.500 Mitarbeiter teilgenommen. Das zeigt mir: Die Mitarbeiter wollen lernen. Das Angebot zum Lernen muss attraktiv sein, ein „Pull“ ist immer besser als ein „Push“.

Welche Vorteile entstehen dadurch – etwa mit Blick auf schnelle Entscheidungswege, Kreativität und die Präsenz nach außen gegenüber dem Kunden?

Die Ansprüche der Kunden verändern sich. Die Branche entwickelt sich weiter. Heute müssen wir als Unternehmen schneller sein, unsere internationale Erfahrung voll ausspielen. Das erreichen wir, indem wir vernetzt, agil und projektorientiert arbeiten. Mitarbeiter sollen raus aus den Silos und hinein in die Welt der Kollaboration. Zugegebenermaßen sind wir in der TUI Group in verschiedenen Bereichen derzeit unterschiedlich weit bei der Umsetzung. Aber wir haben uns auf die Reise gemacht.

Welche Impulse löst der Trend zur New Work bei der Vergütung der Mitarbeiter aus?

Das Thema New Work hat ja auch deshalb an Bedeutung gewonnen, weil wir zunehmend eine Generation in den Unternehmen haben, die anders arbeiten möchte. Da geht es auch stärker um die Frage, wie ich mich mit dem Unternehmen identifizieren kann. Deshalb wird beispielsweise die Bedeutung von Mitarbeiteraktienprogrammen wahrscheinlich weiter steigen. Denn sie vermitteln „Teilhabe“. TUI hat sein Mitarbeiteraktienprogramm oneShare im März 2017 in zunächst 18 Ländern



ZUR PERSON

Dr. Elke Eller ist Mitglied des Vorstands für das Ressort Personal sowie Arbeitsdirektorin der TUI Group. Vor ihrer Tätigkeit bei TUI war sie Vorstandsmitglied bei Volkswagen Nutzfahrzeuge.

www.tuigroup.com

eingeführt. Seitdem haben bereits mehr als 18 Prozent der teilnahmeberechtigten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mitgemacht. Das Programm oneShare steht für TUI als integrierten Tourismuskonzern, in dem alle Bereiche zum Gesamterfolg der Group beitragen. So stärkt es bei allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Identifikation mit TUI.

Sie setzen mit Blick auf eine bereichsübergreifende Zusammenarbeit und eine agile Unternehmenskultur auch auf innovative Büro- und Raumkonzepte. Was genau geschieht da?

Wir bauen derzeit eine Pilotfläche am TUI Campus in Hannover um. In unseren Büros in Stockholm und Palma haben wir bereits offene Raumkonzepte erfolgreich umgesetzt. Ziel ist es, die klassische Schreibtisch-Situation mit anderen Arbeitswelten zu verbinden. Es wird Platz für Projektarbeit geben,

„ Es muss gelebte Unternehmenskultur sein, zu kollaborieren, Informationen zu teilen und weniger hierarchisch gemeinsam an Projekten zu arbeiten.

Raum für den informellen Austausch in der Kaffeeküche und auch Orte, um sich zurückzuziehen. Gleichzeitig bieten wir die Möglichkeit, ortsunabhängig zu arbeiten. Es wird deshalb zwar weniger Schreibtische geben, dafür aber nicht weniger Platz für gutes Arbeiten. Diese baulichen Maßnahmen können

allerdings nur der Anfang für eine bessere Zusammenarbeit zwischen den Bereichen sein. Culture is key – am Ende muss es gelebte Unternehmenskultur sein, zu kollaborieren, Informationen zu teilen und weniger hierarchisch gemeinsam an Projekten zu arbeiten. ■

redaktion@unternehmeredition.de

Anzeige



Digital Solar & Storage

4-5 DECEMBER 2018 | MUNICH



CHALLENGES & OPPORTUNITIES SHAPING THE NEW ENERGY WORLD

organised by



EuPD Research

International Solar
IBESA | BATTERY & ENERGY STORAGE
International Alliance

strategic partners



SONCE | SUNCONTRACT

dinner sponsor



gold sponsor

