



Bild: freepik

dwif
WEGWEISEND IM TOURISMUS

VERÄNDERUNGSDRUCK, NEUE HERAUSFORDERUNGEN UND KRISEN IM TOURISMUS AKTIV NUTZEN

Wie wir den Wandel erfolgreich gestalten können

Kompakt-Webinar für Mitglieder des TVE

6. Februar 2023

Alle Bestandteile dieses Dokuments sind urheberrechtlich geschützt. © 2023 dwif
Dieses Dokument ist Teil der Präsentation und ohne die mündliche Erläuterung unvollständig.

1

Moderation



ELENA SCHMIDT
dwif-Tourismusberatung



MICHAEL DECKERT
dwif-Tourismusberatung

Folie 2

Kompakt-Webinar TVE: Krisen, Veränderungsdruck und neue Herausforderungen im Tourismus aktiv nutzen

dwif
WEGWEISEND IM TOURISMUS

2



3



4



Wie können wir **VERÄNDERUNGSDRUCK**,
NEUE HERAUSFORDERUNGEN und **KRISEN**
im Tourismus aktiv nutzen, um den **WANDEL** zu
GESTALTEN?

Was heißt das für unsere Organisationen?

5

Agiles Handeln als Grundlage?

6

“

Agiles Handeln

bedeutet, sich kontinuierlich entlang von Nutzerbedürfnissen an seine komplexe und unsichere Umwelt anzupassen, indem das eigene „Geschäftsmodell“, Arbeitsprozesse und Zusammenarbeit entsprechend erneuert werden.

Dadurch werden Menschen befähigt, vom Reakteur zum proaktiven Gestalter zu werden.

Quelle: Lang & Scherber, 2019, S. 2

7

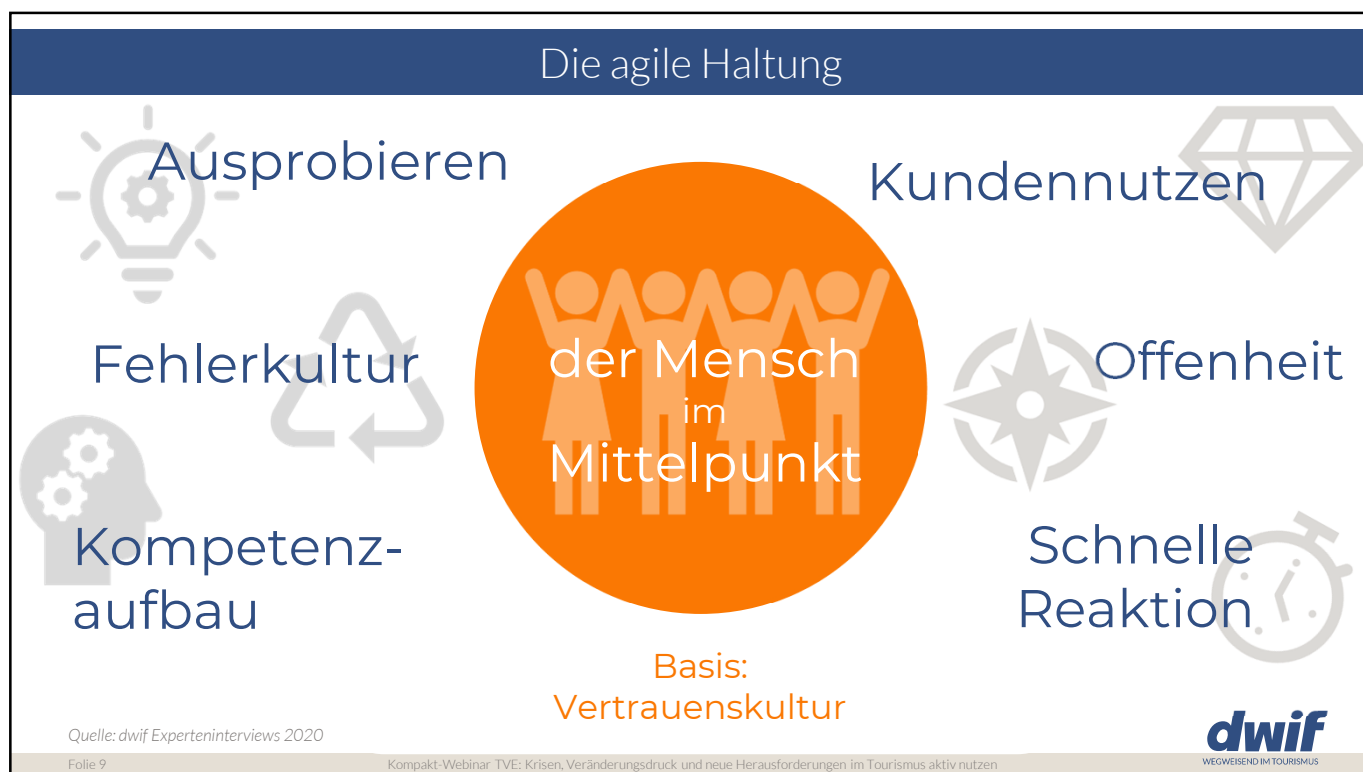
AGILITÄT IST
EINE HALTUNG,
DIE ZU EINEM
VERÄNDERTEN
VERHALTEN
FÜHRT.

THINK

OUTSIDE
THE BOX

Bild: freepik

8



9

WANDEL IN DER ARBEITSWELT:

- Sinn stiften durch die eigene Arbeit
- Zeitliche und räumliche Flexibilität
- Kommunikation & Meetingroutinen

„New Work ist ein Haltungsthema! Und das ist kostenfrei – auch für kleinere Betriebe.“ Upstalsboom

Quelle: Zukunftsinstitut, 2019; Bild: freepik

10

7 Kennzeichen agiler Organisationen

1

offene
Kommunikation

2

Flexibilität statt
starren Plans

3

Beteiligung der
Betroffenen

4

flache Hierarchien

5

selbständige Teams

6

institutionalisiertes
Feedback

7

Veränderung als
Daueraufgabe

Quelle: Lang & Scherber 2019, verändert durch dwif, Bild: freepik

Folie 11

11

Von klassisch zu agil im operativen Alltag

Hierarchiegebundene **ROLLEN**, Kampf um
Beförderungen/ Zuständigkeiten, Silodenken im
eigenen Bereich

Flexible **ROLLEN** basierend auf Kompetenzen
und Übereinkunft der Kolleg*innen

ENTSCHEIDUNGEN werden weit oben oder
über den „Dienstweg“ getroffen und können von
oben überstimmt werden.

ENTSCHEIDUNGEN werden dezentralisiert
von Zuständigen getroffen, basierend z. B. auf
einem kollegialen Beratungsprozess

INFORMATIONEN = Macht; Weiterleitung nur
lückenhaft und insofern nötig

Alle **INFORMATIONEN** sind allen in Echtzeit
zugänglich von Finanzen bis Vergütung.

Keine klar definierten **WERTE UND
GRUNDREGELN** für die Zusammenarbeit und
das Miteinander

Klare **WERTE** der Unternehmenskultur zur
Umsetzung in **VERHALTENS-
GRUNDREGELN**; kontinuierliche Diskussion

Quelle: Laloux, 2014

Folie 12

Kompakt-Webinar TVE: Krisen, Veränderungsdruck und neue Herausforderungen im Tourismus aktiv nutzen

dwif
WEGWEISEND IM TOURISMUS

12

...und das funktioniert auch in Verwaltungsstrukturen!



13

Agilität & New Work bedeuten weiterhin...

Strukturen – Regeln – Führung – Verantwortung

14

STOLPERSTEINE:

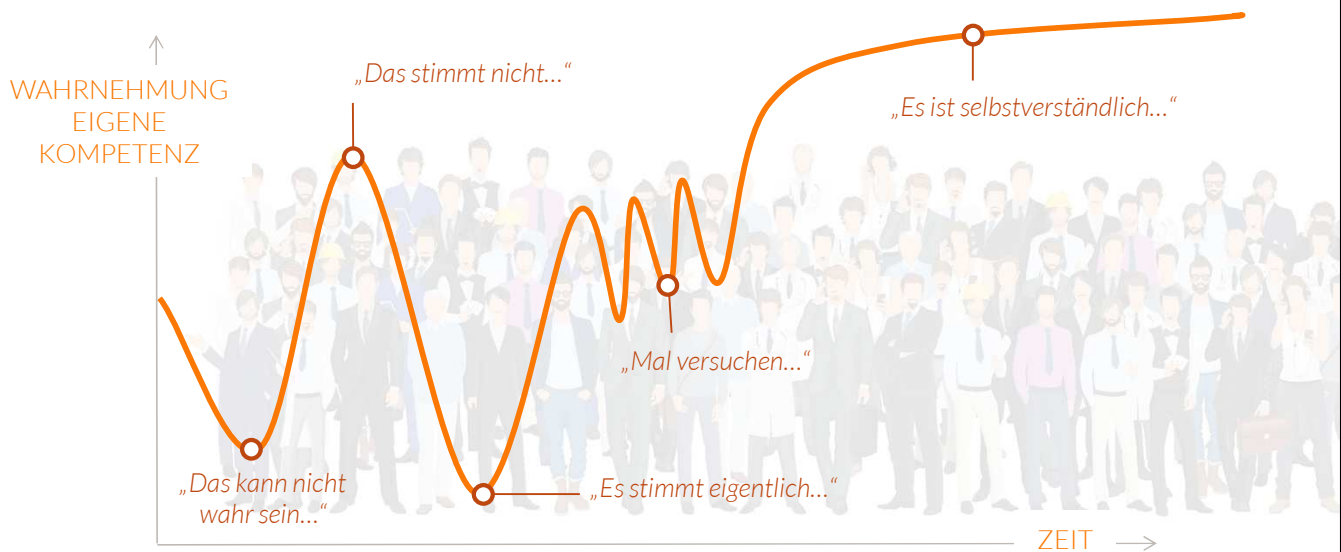
- „KEINE ZEIT“
- VERLUSTÄNGSTE
- ÜBERLASTUNG
- „DAS HABEN WIR SCHON IMMER SO GEMACHT“

Quelle: dwif Expertengespräche 2020; Bild: freepik



15

Menschen in Veränderungsprozessen



Quelle: dwif 2019 in Anlehnung an Streich, 1997 in Gairing, 2017; Bild: freepik

Folie 16

Kompakt-Webinar TVE: Krisen, Veränderungsdruck und neue Herausforderungen im Tourismus aktiv nutzen

dwif
WEGWEISEND IM TOURISMUS

16

Wie Menschen ihre Organisationen agil machen...

REFLEXION

Was lief gut, was schlecht?
Welche weiteren
Kompetenzen
brauchen wir?

FREIRÄUME

Wie teilen wir unsere Zeit ein?
Welche physischen
Raumansprüche haben wir?

ANALYSE

Was brauchen wir? Woran fehlt es?

WERTE & REGELN

Wie soll die Zusammen-
arbeit aussehen?
Welche sind unsere
Leitlinien?

BALANCE

Wie viel Wandel können
wir tragen? Welche indiv.
Bedürfnisse & Grenzen bestehen?



Quelle: dwif 2021, Bilder: freepik

Folie 17

Kompakt-Webinar TVE: Krisen, Veränderungsdruck und neue Herausforderungen im Tourismus aktiv nutzen

dwif
WEGWEISEND IM TOURISMUS

17

WELCHE DIESER
THEMEN UND
MAßNAHMEN
SIND SIE
BEREITS
ANGEANGEN?



menti.com
1101 3069

Bild: freepik

18

Ergebnisse Mentimeter-Abfrage

Welche dieser Themen und Maßnahmen sind Sie bereits angegangen?

Mentimeter



12

dwif
WEGWEISEND IM TOURISMUS

Folie 19

Kompakt-Webinar TVE: Krisen, Veränderungsdruck und neue Herausforderungen im Tourismus aktiv nutzen

19

Eine agile Haltung ist die Grundlage für resiliente Organisationen!

20



ZIEL: RESILIENZ

Widerstandsfähigkeit

aber auch:

Anpassungsfähigkeit &
Veränderungsbereitschaft

Bild: linur Kalimullin/unsplash

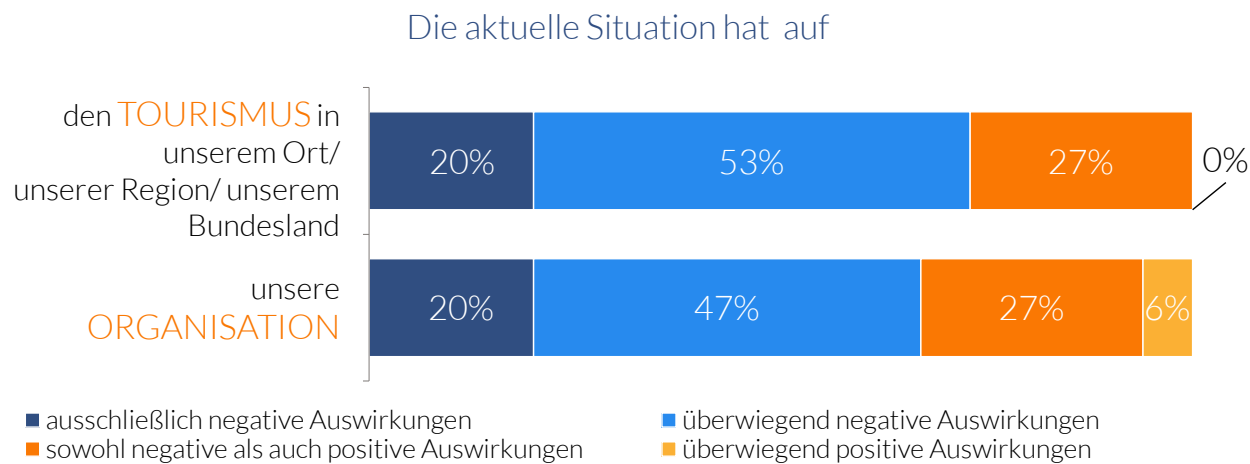
21



Mit aktiver Gestaltung des
Wandels gestärkt aus der Krise

22

Auswirkungen der Pandemie auf den Sachsen-Tourismus & die DMO: trotz Krise **AUCH POSITIVE EFFEKTE** erkennbar



Quelle: dwif 2021, DMO-Befragung SN Februar 2021

Folie 23

Kompakt-Webinar TVE: Krisen, Veränderungsdruck und neue Herausforderungen im Tourismus aktiv nutzen

dwif
WEGWEISEND IM TOURISMUS

23

Umgang mit Veränderungen als Daueraufgabe: benötigte Kompetenzen in einer dynamischen Welt

INTENSITÄT der Veränderung

STABILISIERUNG

Kompetenz für
akute
Krisenbewältigung

Quelle: Tanner u.a.: Challenges for resilience policy and practice, verändert durch dwif 2021

Folie 24

Kompakt-Webinar TVE: Krisen, Veränderungsdruck und neue Herausforderungen im Tourismus aktiv nutzen

dwif
WEGWEISEND IM TOURISMUS

24

Umgang mit Veränderungen als Daueraufgabe: benötigte Kompetenzen in einer dynamischen Welt

INTENSITÄT der Veränderung

STABILISIERUNG

Kompetenz für
akute
Krisenbewältigung

FLEXIBILISIERUNG

Kompetenz für
schrittweise
Anpassungen

Quelle: Tanner u.a.: Challenges for resilience policy and practice, verändert durch dwif 2021

Folie 25

Kompakt-Webinar TVE: Krisen, Veränderungsdruck und neue Herausforderungen im Tourismus aktiv nutzen

dwif
WEGWEISEND IM TOURISMUS

25

FLEXIBILISIERUNG: SCHRITTWEISE ANPASSUNGEN & ZUKUNFTS- AUSRICHTUNG

Nutzung der Krise zur
Überprüfung von
Bewährtem &
Neuentwicklungen

Quelle: dwif 2021, DMO-Befragung SN Februar 2021

67% machen (auch) künftig Dinge anders

60% haben Neues entwickelt



Bild: Freepik

26



27



28

ERFOLGSFAKTOREN FÜR RESILIENTE TOURISMUSORGANISATIONEN & DESTINATIONEN (nicht nur in Krisenzeiten!)

30

ERFOLGS- FAKTOR 1

MENSCHEN &
BEZIEHUNGEN
STÄRKEN

nach
innen

Führungskräfte
& Team

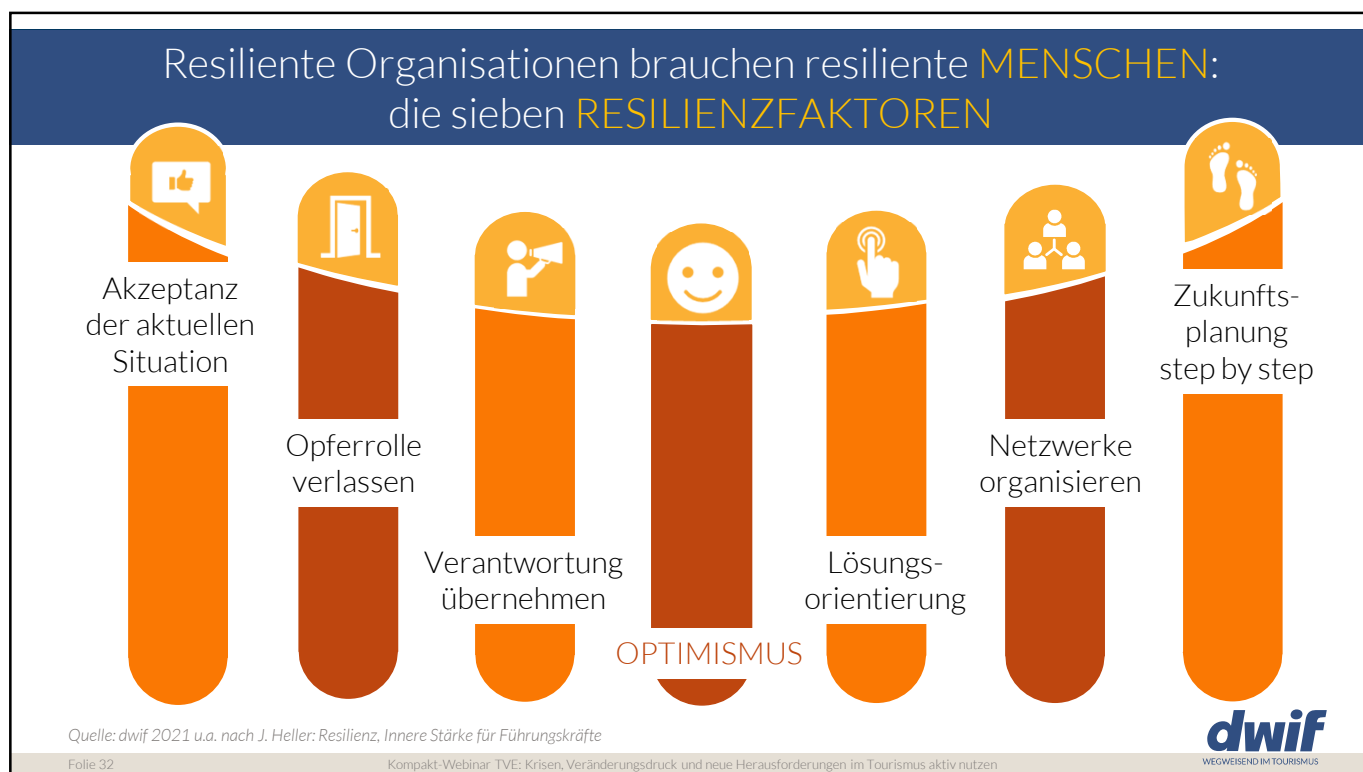
Netzwerke
& Partner*innen

nach
außen



Quelle: dwif 2021 in Sparkassen-Tourismusbarometer Ostdeutschland 2021; Bild: iStock

31



32

**NETZWERKE
AUFBAUEN &
PFLEGEN**

aktives Beziehungs-
management

Denn: Gute Netzwerke
haben sich in der Krise
bewährt!

Quelle: dwif 2021 in Sparkassen-Tourismusforum Ostdeutschland 2021; Bild: freepik

34

ERFOLGS- FAKTOR 2

AUF KÜNFTIGE
HERAUS-
FORDERUNGEN
VORBEREITEN

Nach der Krise ist
vor der Krise



Aktive Krisenprävention



Politische Rahmenbedingungen

Quelle: dwif 2021 in Sparkassen-Tourismusbarometer Ostdeutschland 2021; Bild: freepik



35

Mit der richtigen **HALTUNG** und
VORBEREITUNG meistern wir
Veränderungsdruck und Krisen und gestalten
so den Wandel aktiv mit.

37

WO BENÖTIGEN SIE WEITERE **UNTERSTÜTZUNG/ INFORMATIONEN**, UM VERÄNDERUNGS- DRUCK, NEUE HERAUS- FORDERUNGEN UND KRISEN AKTIV GESTALTEN ZU KÖNNEN?



menti.com
1101 3069

Bild: freepik

38

Ergebnisse Mentimeter-Abfrage

Wo benötigen Sie weitere Unterstützung/Informationen, um Veränderungsdruck, neue Herausforderungen und Krisen aktiv gestalten zu können?

Mentimeter

Top Themen: Digitalisierung, Mobilität, Nachhaltigkeit

Weiterhin Angebote für den Austausch untereinander schaffen.

Personalgewinnung

Information vom TVE während Corona war sehr gut! Die zu lösenden Aufgaben sind eher innerhalb unserer Organisation zu lösen.

Belebung Investitionsgeschehen

Förderung in haushaltlosen schwierigen Zeiten.

Wie kann man es unterstützen, dass sich wieder Geschäfte, Restaurants ect. ansiedeln?

Argumentationshilfen & Best-Practice-Beispiele, wie Veränderungsprozesse erfolgreich stattfinden können

dwif
WEGWEISEND IM TOURISMUS

Folie 39

Kompakt-Webinar TVE: Krisen, Veränderungsdruck und neue Herausforderungen im Tourismus aktiv nutzen

39

IHRE EINDRÜCKE UND ERFAHRUNGEN AUS DER PRAXIS



Quelle: iStock.com, Besjunior

40

Ihre Ansprechpartner*innen



MICHAEL DECKERT

Senior Consultant

m.deckert@dwif.de
+49(0)30 / 757 94 9-21



ELENA SCHMIDT

Consultant

e.schmidt@dwif.de
+49(0)30 / 757 94 9-28

dwif
WEGWEISEND IM TOURISMUS

Büro Berlin	Büro München
Marienstraße 19-20	Sonnenstraße 27
D-10117 Berlin	D-80331 München

www.dwif.de

URHEBERSCHUTZ

Alle Rechte vorbehalten. © 2023 dwif
Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung
außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes und des Vertrags zwischen
auftraggebender und auftragnehmender Institution/Organisation ist ohne Zustimmung
des dwif unzulässig und strafbar.

42