

Agilität, New Work und der Tourismus in Ostdeutschland – Kernergebnisse aus dem Branchenthema 2020

Die Bedeutung von Agilität und New Work für die ostdeutschen Tourismusregionen

Der Tourismus bewegt sich seit jeher in einem Spannungsfeld komplexer Aufgaben, die alle gleichzeitig, mit vielen Wechselwirkungen zueinander und immer schneller auf Tourismusverantwortliche treffen. Doch spätestens seit der rasanten Veränderung der Wirklichkeit seit Mitte März 2020 ist klar, dass die Tourismusbranche in der Lage sein muss, noch viel schneller auf sich verändernde Umstände zu reagieren. Anlässe für notwendige Anpassungen sind Umsatzeinbrüche, Lieferantenausfälle, betriebsbedingte Kündigungen, Branchenspezifika (zum Beispiel Arbeits- und Fachkräftemangel im Tourismus), aber auch klimatische Veränderungen. Diese Einflussfaktoren betreffen die Tourismusorganisationen ebenso wie die Tourismusbetriebe. Die Corona-Pandemie zeigt, dass agiles Arbeiten im Tourismus immer wichtiger wird, um sich zum Beispiel flexibler auf geändertes Gästeverhalten oder Krisensituationen einzustellen, die Stakeholder in der Region intensiver einzubeziehen, generell das Netzwerk auszubauen und um die Digitalisierung – auch die Kommunikation nach innen und außen – voranzutreiben.

Hinzu kommen massive Veränderungen in der Arbeitswelt: Sowohl die innere Haltung als auch die Bedürfnisse gegenüber der Arbeit haben sich in den letzten Jahren in der Gesellschaft grundsätzlich gewandelt. Das gilt auch für den Tourismus. Die jüngeren Generationen haben andere Vorstellungen von Leben und Arbeit als noch die Babyboomer, und der massive Arbeits- und Fachkräftemangel hat den Arbeitsmarkt innerhalb weniger Jahre von einem Anbieter- zu einem Nachfragermarkt gedreht: Firmen bewerben sich heute bei künftigen Mitarbeitern!

Das alles und noch viel mehr zwingt die Tourismusbranche zum radikalen Umdenken: Wie schaffen wir es, diese dynamischen, disruptiven Marktentwicklungen einerseits, und die ebenso fundamentalen Veränderungen in der Arbeitswelt miteinander in Einklang zu bringen? Wie können wir Gästewünsche und Mitarbeiterbedürfnisse gleichermaßen erfüllen? Wie müssen wir also einerseits unsere Organisationen und Unternehmen umbauen, um langfristig überlebensfähig zu

sein, und andererseits die Mitarbeitergewinnung und -bindung erfolgreich gestalten?

Agilität & New Work

Agilität bedeutet ganz grundsätzlich die Anpassung an Nutzerbedürfnisse in einer komplexen und unsicheren Umwelt mit einer Erneuerung von Kultur und Prozessen und dem Menschen als proaktivem Gestalter. Bei New Work geht es um die Sinnfrage der Arbeit, die Potenzialentfaltung jedes einzelnen Menschen sowie um die Symbiose zwischen Leben und Arbeit.

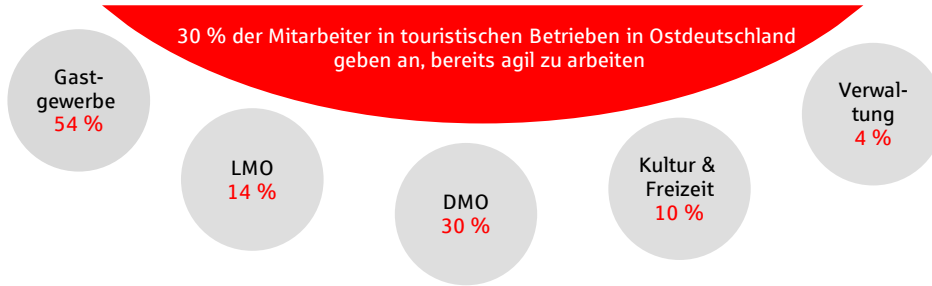
Im unternehmerischen Kontext fängt die Thematik daher auf der Kulturebene an. Es geht um das Miteinander der Kollegen auf Augenhöhe. So werden Vertrauen, Verantwortung, Unternehmertum und Wirksamkeit nicht als Worthölse verstanden. Strukturell entfernt man sich von traditionellen personengebundenen Hierarchien und nähert sich dynamischen Netzwerkstrukturen, die die Kompetenzen jedes Mitarbeiters besser abbilden. Für jede Organisation sind diese Kulturen und Strukturen einzigartig. Erst danach kommen aus dem Team heraus agile Methoden zur Anwendung, die sukzessive ein anpassungsfähiges Arbeiten ermöglichen, dass sich an ändernde Dynamiken und Anforderungen anpasst. Das bedeutet die Unternehmenskultur kommt vor den Strukturen. Die Strukturen kommen vor den Methoden und Prozessen.

Agile Unternehmen und Organisationen stellen richtigerweise die Menschen in den Mittelpunkt. Dementsprechend wurden auch für das diesjährige Branchenthema im Rahmen eines partizipativen Prozesses gewonnene Ergebnisse zu vier Leitsätzen verdichtet – im ausführlichen Jahresbericht findet sich wie immer eine Fülle vertiefender und ergänzender Informationen.

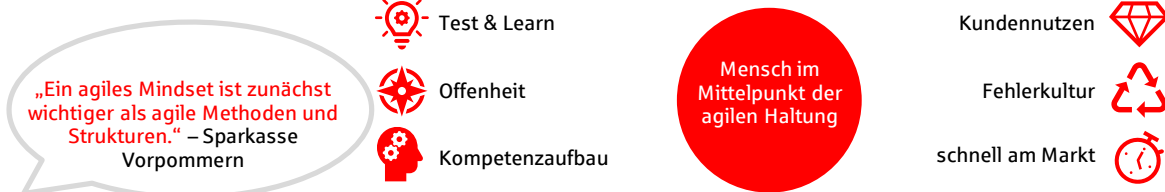
Blitzlicht aus der Branche:

30 Prozent der Mitarbeiter in touristischen Betrieben in Ostdeutschland geben an, bereits agil zu arbeiten. Dabei sind DMO und das Gastgewerbe am weitesten – vielleicht auch bedingt durch das Selbstverständnis, immer flexibel arbeiten zu müssen. Doch ist dies tatsächlich Arbeiten im agilen Sinne?

Agilität und New Work: Der Mensch im Fokus



Aspekte einer agilen Haltung



Vertrauen als Basis für Agilität

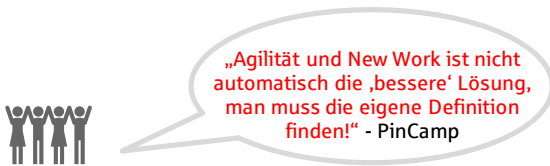
Eine gelebte Vertrauenskultur beinhaltet

- Glaubwürdigkeit und Ehrlichkeit
- Fairness und Respekt
- Transparenz
- Einhalten von Versprechungen
- wertschätzende und offene Kommunikation

Einschätzung der Vertrauenskultur in touristischen Unternehmen in Ost-D durch die Mitarbeiter
1 = sehr ausgeprägt; 5 = nicht vorhanden



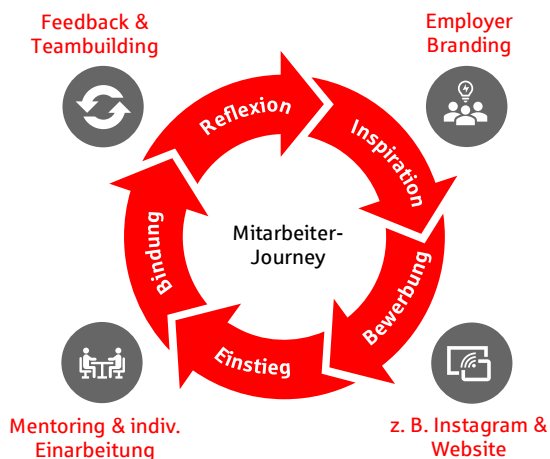
Die richtige Balance finden



Komplexe Erwartungen zwischen Führung und Mitarbeitern



Die Mitarbeiter-Journey



Top-Faktoren attraktiver Arbeitgeber aus der Sicht von ...

Mitarbeitern	Chefs	
Anerkennung & Wertschätzung im Team	1	Regelm. Kommunikation & Rücksprache im Team
regelmäßige Kommunikation & Rücksprache im Team	2	sicherer Arbeitsplatz
sicherer Arbeitsplatz	3	Weiterbildungsmöglichkeiten

Quelle: dwif 2020, futability.de 2017, weilar-seminare.de 2016, Daten: dwif Mitarbeiterbefragung touristischer Unternehmen 2020

Fünf Leitsätze rund um Agilität und New Work

Leitsatz 1: Agilität ist eine Haltung, die zu einem veränderten Verhalten führt.

Der Ausgangspunkt bei der Beschäftigung mit agilen Ansätzen in der Arbeitswelt ist immer eine entsprechende Haltung. Gibt es keine Haltung, die von Grund auf neue Ideen, Strukturen und Vorgehensweisen zulassen kann, wird jede noch so gut gedachte und durchgeführte methodische Anwendung (Scrum, Kanban, OKR & Co.) früher oder später scheitern.

Eine „agile“ Haltung in diesem Sinne zeigt sich an folgenden Charakteristika:

- der Mensch steht im Mittelpunkt (Mitarbeiter wie Kunde)
- „test&learn“ – ausprobieren und immer wieder dazulernen
- eine funktionierende Fehlerkultur – wichtig ist nicht, dass Fehler passieren, sondern wie damit umgegangen wird, im Gegenteil: In verträglichem Maße sind „Fehler“ erwünscht, denn sie sind Ausdruck von Veränderung und kreativen Experimenten.
- Kompetenzaufbau des einzelnen Menschen durch Raum für Fortbildung, Selbstentfaltung und Verantwortung
- Offenheit gegenüber neuen Einflüssen (z.B. Sichtweisen von Neuzugängen oder neue fachliche Erkenntnisse)
- Kundenorientierung – was möchte der Kunde und was braucht er wirklich?
- Ziel schnell am Markt zu sein, um den Kunden bei seinen aktuellen Bedürfnissen abzuholen.

Ein wichtiger Faktor ist zudem der Grad des Vertrauens in Unternehmen: Selbstorganisation, neue Arbeitszeit/-ortmodelle (inkl. Homeoffice da, wo möglich und der Sache dienlich) sowie das konstruktive Aufarbeiten von Fehlern kann nur mit einer gesunden Vertrauenskultur geschehen.

Leitsatz 2: Agilität und New Work brauchen die richtige Balance.

Jede Organisation, jedes Unternehmen muss vielmehr seine individuelle Lösung finden für die perfekte Balance aus alt und neu. Es muss eigene Antworten finden in Hinblick auf die Frage, welche Produkte, Prozesse, Kommunikationsstrukturen ...

- ... nicht verändert werden dürfen: Was sind die Anker, die das Unternehmen stabilisieren und die unbedingt bewahrt werden müssen?
- ... verändert werden müssen: An welchen Stell-schrauben muss unbedingt gedreht werden, um zukunftsfähig zu bleiben oder wieder zu werden, Mitarbeiterzufriedenheit wiederherzustellen oder verlorene Kunden und Marktanteile, verlorene Vertrauen oder Partner, wieder zurückzugewinnen?

- ... verändert werden können: Welche zusätzlichen Neuerungen sind (auch noch) dienlich und hilfreich, aber nicht essenziell für die Existenz und Akzeptanz des Unternehmens oder der Organisation?

Veränderungen sollten gemeinsam mit den Mitarbeitern erarbeitet werden – so entsteht eine für alle tragbare Lösung. Wichtig ist es, in diesem Kontext immer wieder den Nutzen neuer Herangehensweise deutlich zu machen und gleichzeitig die Aufmerksamkeit auf mögliche Ängste, Überlastungssituationen und Konflikte nicht zu verlieren.

Leitsatz 3: Neues Arbeiten braucht neue „Räume“.

Zum einen geht es um Räume im ganz unmittelbar physischen Sinne: Mit dem Megatrend New Work gehen auch moderne Gestaltungskonzepte an Arbeitsplätze einher. Zum anderen heißt „Raum“ aber auch Raum zum Denken und Handeln zu geben. Ideen zulassen und Mut haben Neues auszuprobieren. Freiraum auf der Handlungsebene kann sich zwischen Führungskräften und Mitarbeitern abspielen oder darin, dass Teams eigenverantwortliche Entscheidungen treffen, die bislang Chefs vorbehalten waren. So können Potenziale ausgeschöpft und Prozesse entschlackt werden. Im Gastgewerbe heißt das dann zum Beispiel, Mitarbeiter selbstständig Einsatzzeiten verteilen zu lassen, was den Teamzusammenhalt steigert und den Prozess auf Führungsseite vereinfacht.

Im räumlichen Kontext geht es um die Ausgestaltung des Arbeitsplatzes (z.B. mit moderner Technik) als auch um die Gestaltung von Büro- oder Arbeitsräumen. Großraumbüros als „Open Space“ bieten eine Mischung aus Büro, Workshop-Arena und Chill-out-Lounge – kommen aber nicht unbedingt bei jedem gut an. Hier ist es sinnvoll, mit den Mitarbeitern abzustimmen, in welchen Räumlichkeiten der Wohlfühlfaktor nicht verloren geht – und wo Rückzugsräume gebraucht werden. Doch auch hier wirft die Coronapandemie wieder Fragen auf und stößt einen Trend zu kleineren Bürokonzepten mit Desksharing und verstärktem Homeoffice an.

Leitsatz 4: Unternehmenserfolg heißt persönliche Potenziale erschließen.

Möchten Unternehmen zukunftsfähig sein, kommen sie nicht umhin, sich mit ihren Mitarbeitern und deren individuellen Sichtweisen und Bedürfnissen auseinanderzusetzen. Eine erste Orientierung kann hierbei der Generationenansatz geben, aber Achtung: Diese Einstellungen zu Leben und Arbeit sollten keinesfalls über individuellen Charakteristika stehen. All das bedeutet neue Herausforderungen für Führungskräfte: Führung muss wesentlich feingliedriger werden als bisher, das

Leitbild der coachenden Führungskraft löst frühere Leitbilder ab.

Statt der Customer Journey kommt dann die Mitarbeiter Journey ins Spiel: Es gilt (potenzielle) Mitarbeiter in jeder Phase des Unternehmenskontakts abzuholen.

Eine authentisch gelebte Unternehmenskultur (im Großen wie im Kleinen) empfiehlt sich als Basis für ein umfassendes Employer Branding – und zwar in jeder Phase des Bewerber-/Mitarbeiterkontakts. Beispiel Hotelkette 25hours: „25hours people“ trägt Unternehmenswerte nach außen und erregt Aufmerksamkeit. Die Marke wurde partizipativ mit bestehenden Mitarbeitern entwickelt, so wird die gästeorientierte Marke um eine Mitarbeitermarke erweitert.

Die Hemmschwellen für Bewerbungen müssen zudem niedriger werden: Expressbewerbungen auf der Website, Jobanzeigen in der Instagram-Story sowie erste Bewerbungsgespräche per Videocall sind nur einige Beispiele erfolgreicher Unternehmen. Und: Die Arbeitgeber müssen auf den Plattformen präsent sein, auf denen sich ihre potenziellen Mitarbeiter bewegen und nicht (nur) auf denen, auf denen sie selbst aktiv sind. Beim Arbeitseinstieg ist eine engmaschige Betreuung mit individueller Einarbeitung in Aufgaben als auch in die Unternehmenskultur wichtig (Onboarding). Auch Mentorenprogramme können den Einstieg erleichtern. Und immer gilt: Regelmäßiges Feedback, um neue Einflüsse zum einen ggf. intern aufzunehmen, als auch den Mitarbeitern regelmäßig Rückmeldung zur eigenen Leistung und Entwicklungsmöglichkeit zu geben – egal wie lange derjenige schon Teil des Unternehmens ist. Unsere Untersuchungen zeigen: Das Team gilt bei den meisten Mitarbeitern, aber auch gerade bei jungen Jobeinstiegern als wichtigster Motivationsfaktor (Team klar vor Chef) sowie als einer der entscheidenden Gründe, um sich an ein Unternehmen zu binden, weshalb regelmäßiges Teambuilding hohe Wichtigkeit genießen sollte.

In Zukunft müssen sich touristische Unternehmen also nicht mehr nur den Gästebewertungen auf Tripadvisor und Co. stellen, sondern auch den Online-Bewertungen ihrer Mitarbeiter und Bewerber, z.B. auf kununu.de – sie müssen Mitarbeiter wie Gäste bewerben und behandeln.

Der agile Fahrplan für den Start

Eine Standardlösung, wie Unternehmen agil werden können, gibt es nicht. Das folgende Fünf-Punkte-Programm kann allerdings als Richtschnur für den Einstieg dienen – und das gilt als Prinzip und Weg für große Unternehmen ebenso wie für Klein- und Kleinstbetriebe:

– **Ihr Unternehmen analysieren:** Welche Themen beschäftigen uns? Was läuft gut? Wo brauchen wir andere Lösungen? Wo wollen wir hin? Beispiel: Restaurantfachkräfte sind im Kundenkontakt oft gereizt – darunter leidet die Servicequalität – woher kommt das?

Erfolgsfaktoren: Transparenz und Kommunikation gewährleisten nach Innen (und Außen).

– **Werte und Regeln (weiter)entwickeln:** Einen gemeinsamen Rahmen schaffen. Welches sind unsere Werte? Wie wollen wir kommunizieren? Was sind unsere Unternehmensleitlinien?

Erfolgsfaktoren: Vorleben der Werte durch Führungskräfte und Sicherheit des Systems durch das Befolgen neuer Regeln.

– **Die eigene Balance finden:** Welche Neuerungen/neuen Arbeitsweisen wollen wir einführen? Was müssen wir (zunächst) beibehalten? Beispiel Hotelkette: In welchen Häusern können besetzungsbedingt (z.B. in der Hotelleitung) schneller neue Arbeitsweisen umgesetzt werden und wo werden noch vermehrt Coaching und eine schrittweise Herangehensweise benötigt?

Erfolgsfaktoren: Lösung liegt im System – Vertrauen haben und Klarheit über neue Wege schaffen.

– **Neue Räume eröffnen:** Erschließung eines ganzheitlichen Potenzials durch Denk- und Handlungsspielräume sowie Möglichkeiten räumlicher und zeitlicher Flexibilität. Beispiel: selbstorganisierte Projektteams in DMOs oder Schichtpläne vom Team einteilen lassen.

Erfolgsfaktoren: Höchstmaß an Mut und Offenheit, Vertrauen in Kompetenzen, Transparenz und Kommunikation nach Innen und Außen.

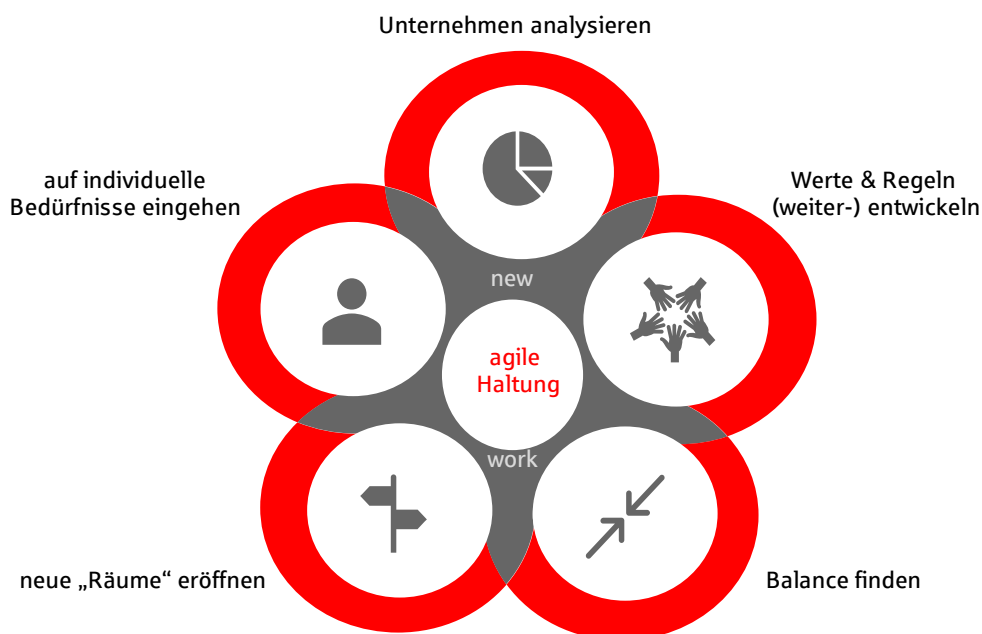
– **Auf individuelle Bedürfnisse eingehen** (von Mitarbeitern und Kunden): Führungskräfte müssen individuelle Bedürfnisse und Kapazitäten der Mitarbeiter im Blick behalten und als Coach agieren. Bei der Leistungserbringung muss der Fokus immer wieder auf Kundenbedürfnisse hin geschärft werden. Beispiel Microsoft: Führungskräftecoaching auf allen Ebenen, um Mitarbeiterbedürfnisse und Passfähigkeit von Strukturen und Aufgaben im Blick zu behalten.

Erfolgsfaktoren: Vertrauen, Transparenz und Kommunikation nach Innen und Außen.

Die agile Anpassung an immer neue Herausforderungen ist naturgemäß eine Daueraufgabe, die immer wieder von Neuem beginnt, ein ewiger Kreislauf. Umso wichtiger ist es, (auch kleine) Erfolge wahrzunehmen, sie zu würdigen und zu feiern, und sich gemeinsam mit immer neuem Schwung an die nächsten Aufgaben zu machen!

Die Checkliste zur Mitarbeiter-Journey, der agile Fahrplan für den Start, agile Arbeitsmethoden, ein Überblick darüber, was agile Ansätze für Führungskräfte und Mitarbeiter bedeuten, eine Liste der hier genannten bereits agil arbeitenden Unternehmen und ein Hinweis zu entsprechenden Fördermöglichkeiten lesen Sie im Jahresbericht 2020 des Sparkassen-Tourismusbarometers Ostdeutschland und unter www.osv-online.de/fachbereiche/tourismus

Der agile Fahrplan für den Start



Quelle: dwif 2020

Sparkassen-Tourismusbarometer Ostdeutschland – Ihre Ansprechpartner:

Leiter Tourismusbarometer und -monitoring:

dwif-Consulting GmbH

Karsten Heinsohn

030/757 949-30

www.dwif.de

k.heinsohn@dwif.de

Auftraggeber:

Ostdeutscher Sparkassenverband

Thomas Wolber

030/20 69-18 17

www.tourismusbarometer.de

tourismusbarometer@osv-online.de