

Management Summary

Das Projekt

- Das Ziel des Projekts „COVID-19 und die bayerische Tourismusbranche – Krisenmanagement, Resilienzfaktoren und Handlungsempfehlungen“ war, das Krisenmanagement und die Resilienzfaktoren vor, während und nach der Pandemie (2021-2023) in der bayerischen Tourismusbranche wissenschaftlich zu untersuchen und mögliche Handlungsempfehlungen abzuleiten.
- Das Projekt ist hinsichtlich Umfang und Differenziertheit einzigartig in der deutschen Tourismuslandschaft. Besonders sind der interdisziplinäre Ansatz sowie die Betrachtung des Krisengeschehens mit einem Drei-Ebenen-Ansatz, der die betriebliche, regionale und überregionale Perspektive berücksichtigt.
- Im Rahmen des Projekts wurden Stakeholder entlang der gesamten touristischen Wertschöpfungskette befragt und alle Teilbranchen integriert.

Das Krisenmanagement der bayerischen Tourismusbranche

- Kaum ein Akteur in der bayerischen Tourismusbranche war auf eine Krise dieser Art vorbereitet.
- Die Top 3-Maßnahmen im Krisenmanagement, die von Arbeitgebern am häufigsten umgesetzt wurden, umfassten die Umsetzung von Hygienekonzepten (93%), die Einführung von Kurzarbeit (79%) und die Reduzierung von Dienstleistungen (74%).
- Das Personalmanagement und die Mitarbeiterführung spielten eine zentrale Rolle für ein erfolgreiches Krisenmanagement auf Organisationsebene.
- Die Destinationsmanagementorganisationen (DMOs) mit ihrer Rolle als Kommunikatoren, Koordinatoren und Multiplikatoren waren eine wichtige Schnittstelle zwischen betrieblicher und politischer Ebene, sowohl nach innen in die Destination als auch nach außen.
- Die Tourismuspolitik in Bayern wurde unterschiedlich wahrgenommen. Teilweise wurde das Krisenmanagement kritisiert, die Unterstützung jedoch hervorgehoben.

Resilienzfaktoren

- Die Top 3-Resilienzfaktoren, die aus Arbeitgebersicht auf individueller Ebene am wichtigsten eingeschätzt werden, umfassen die Anpassungsfähigkeit an veränderte Situationen/Anforderungen im Umgang mit Kunden/Gästen (68%), persönlichkeitsabhängige Eigenschaften (61%) sowie die physische und psychische Widerstandskraft (58%).
- Die Top 3-Resilienzfaktoren, welche auf organisationaler Ebene die Resilienz gemäß inferenzstatistischer Modellberechnungen positiv beeinflussen, umfassen die regelmäßige Kommunikation mit Mitarbeitern und die Einordnung der Lage, Schulungen zur konkreten Umsetzung der Corona-Richtlinien sowie die Digitalisierung von Prozessen zur Kontaktminimierung.
- Auf DMO-Ebene lassen sich folgende Top 3-Resilienzfaktoren, die im Rahmen der Befragung der DMOs am häufigsten genannt wurden, festhalten: eine kompetente Führungskraft auf Organisationsebene (84%), eine kompetente Führungskraft auf politischer Ebene in der Region (84%) sowie die Geschwindigkeit bei der Umsetzung von Maßnahmen (84%).

Die Arbeits- und Fachkräftesituation

- Die Arbeits- und Fachkräftesituation hat sich durch die COVID-19-Pandemie weiter verschärft.
- Mit den krisengetriebenen Auswirkungen der COVID-19-Pandemie ergaben sich zahlreiche neue Anforderungen an die Regelaufgaben im Personalmanagement.
- Als Top 3-Maßnahmen, die das organisationale Commitment (d.h. die Mitarbeiterbindung) signifikant erhöhen, konnten mittels inferenzstatistischer Modellberechnungen folgende identifiziert werden: eine gute Führung (Leadership), regelmäßige Kommunikation und Zuzahlungen zum Kurzarbeitergeld.
- Die Wahrnehmung einer „guten Führung“ des Betriebs und der Mitarbeiter war maßgeblich, um die Abwanderung der Mitarbeiter in andere Branchen zu verhindern.
- Die Top 3-Gründe der Mitarbeiter, die am häufigsten genannt wurden, wenn es darum geht, die Branche zu verlassen, sind nicht pandemieabhängig, sondern betreffen vielmehr die allgemeinen Branchenbedingungen. Sie umfassen eine bessere Bezahlung (67%), eine bessere Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf (53%) sowie mehr Möglichkeiten, Homeoffice zu machen (53%).

DMOs und Tourismuspolitik

- Die Arbeit der DMOs wurde durch die Übernahme der Rolle als Kommunikatoren, Koordinatoren und Multiplikatoren im Krisenmanagement erneut legitimiert.
- 77% der DMOs haben ihre Kommunikations- und Marketingmaßnahmen im Zuge der COVID-19-Pandemie angepasst.
- Die Bedeutung einer Recovery-Strategie war 27% der Befragten der DMOs nicht bekannt, knapp die Hälfte der Befragten (49%) hatte keine Recovery-Strategie vorliegen.
- Bzgl. der Tourismuspolitik wurden vor allem die uneindeutig formulierten Vorschriften sowie deren kurzfristige Kommunikation kritisiert.
- Weitere politische Maßnahmen werden von den Vertretern der DMOs vor allem in Hinblick auf finanzielle Unterstützung, der Verbesserung der Arbeits- und Fachkräftesituation sowie dem Bürokratieabbau gefordert.

Gesamteinschätzung

- 67% der Teilnehmer der Arbeitgeberbefragung stimmen zu, dass sich der Betrieb in der Krise weiterentwickelt hat.
- 61% der befragten Arbeitgeber stimmen zu, als Betrieb die Krise gut bewältigt zu haben.
- 76% der Arbeitgeber, die befragt wurden, stimmen zu, insgesamt durch den Umgang mit der COVID-19-Pandemie krisenfester geworden zu sein.
- Gut die Hälfte der Befragten der Kurzbefragung 2023 (55%) fühlen sich für derzeitige Krisen wie die Energiekrise, Inflation etc. gut aufgestellt.
- Knapp die Hälfte der Befragten der Kurzbefragung 2023 (48%) stimmt zu, für zukünftige Krisen gut gewappnet zu sein.
- 51% der Befragten der Kurzbefragung 2023 sehen ein professionelles Krisenmanagement mittlerweile als Daueraufgabe an.