

Suche nach der inneren Stärke



Zufriedene Mitarbeitende, die einen Sinn in ihrem Tun sehen und gemeinsam anpacken, sind gerade im Krisenfall unerlässlich.

123rf/Montage htr

Krisen meistern

Immer mehr Touristiker setzen auf Resilienz, um Krisen besser zu überwinden und möglichst schnell zurück in den Entwicklungsmodus zu finden.

NATALIA GODGLÜCK

Der Tourismus befindet sich seit einigen Jahren in einer «Vuka»-Welt. Vieles ist volatil, unsicher, komplex und ambivalent. Die Corona-Krise passt in dieses Schema und ist für touristische Destinationen wie Leistungsträger äusserst herausfordernd. Es fehlen ausländische Gäste und Geschäftstouristen, finanzielle Engpässe und schwindende Gästetaxen belasten viele KMU. Langjährige Geschäftsmodelle sind ins Wanken gekommen, müssen überdacht und angepasst werden. Regionale wie nationale Organisationen steuern in eine kaum planbare Zukunft, die bereits morgen wieder gänzlich neu sein kann.

Trotzdem: Die Fähigkeit, schwierige Phasen zu überstehen, ist für den Tourismus nicht neu. Es gab die beiden Weltkriege im letzten Jahrhundert, die Finanz- und die Eurokrise – alles hat der Tourismus erfolgreich gemeistert. Sprach man früher jedoch von Widerstandsfähigkeit und Krisenstärke, heisst das aktuelle Schlagwort Resilienz. Es geht um innere Stärke und Belastbarkeit, um Agilität und Flexibilität. Will ein Unternehmen von der Opferrolle möglichst rasch wieder in diejenige des Gestalters kommen, braucht es resiliente Führungskräfte, Teams und Mitarbeitende. Sie handeln selbst in turbulenten Situationen zuver-

sichtlich und entschlossen, achten auf sich, kennen ihre Belastungsgrenzen, wissen, was sie gut können und was nicht und vor allem wie sie die eigenen Energiereserven auffüllen können.

Am Titlis setzt man auf «Stabilität durch Agilität»

«Resilienz ist die Grundvoraussetzung für erfolgreiches Agieren im hochalpinen Raum. Um eine solche Krise meistern zu können, sind wir auf die Flexibilität und die Belastbarkeit unserer Mitarbeitenden angewiesen», sagt Norbert Patt, CEO der Titlis-Bergbahnen. Das Thema Resilienz ist beim Bergbahnunternehmen, das mit seinen bis zu 300 Mitarbeitenden zu den grössten Tourismusunternehmen der Schweiz gehört, seit zehn Jahren strategisch verankert. «Stabilität durch Agilität» heisst der Kulturentwicklungsprozess, in den das Unternehmen viel investiert hat. Die Mitarbeitenden wie auch das Unternehmen sollen rasch auf neue Ausgangslagen reagieren können. Am Geschäftsmodell – je ein Drittel Schneesport, Indivi-

Resilienz

Widerstandskraft dank zufriedenen Mitarbeitenden

Der Begriff Resilienz kommt vom Lateinischen «resilire» und bedeutet so viel wie zurückspringen, abprallen. Bei Resilienz dachte man früher hauptsächlich an die psychische Widerstandsfähigkeit von Menschen und ihre Fähigkeit, Krisen zu bewältigen und durch innere Stärke belastbar zu sein. Vor einigen Jahren setzte sich der Begriff auch bei Verkehrsinfrastrukturen und IT-Systemen durch. Da Krisen nicht verhindert werden können, sollen sie möglichst schadlos überwunden werden. Bei resilienten Organisationen geht man davon aus, dass ihre Mitarbeitenden zufrieden und motiviert sind. Resilienz kann individuell oder organisatorisch erlernt und trainiert werden.

dualreisende und Gruppenreisen – hält das Unternehmen fest, in der Überzeugung, dass ausländische Gäste den Titlis auch in Zukunft wieder besuchen werden. Bis dahin werde strategisch investiert und die komplexen Bewilligungsprozesse für das Leuchtturmprojekt «Titlis 3020» vorangetrieben. «Damit fokussieren wir bewusst auf die Zukunft und die Zeit nach Corona», sagt Patt. Der positive Cashflow des

Geschäftsjahrs 2020 zeigt, dass das Unternehmen den schwierigen Marktverhältnissen bisher getrotzt hat.

Auch Stephan Oetiker, VR-Präsident von Titlis-Engelberg Tourismus, befasst sich seit vielen Jahren mit dem Thema Resilienz. Er ist überzeugt, dass Krisen am besten mit einer möglichst hohen Diversität von willigen, fähigen und offenen Menschen gemeistert werden können, die überzeugt sind, dass es zusammen am besten geht. Deshalb möchte er Behörden, Betriebe, Bewohner und Besucher – die vier B – in allen strategischen Gremien integrieren. «Ihr Mitwirken und ihre Meinungen ist viel relevanter, als selbst grosse Strategien zu entwickeln.» Im Zentrum jeder Entwicklung und als tragendes Fundament sieht Oetiker das gemeinsame «Weshalb».

Während manche Betriebe ihre Krisenfestigkeit im Erarbeiten und ständigen Aktualisieren einer Risk-Matrix sehen, wollen andere ihre finanziellen Reserven anhäufen, Klumpenrisiken entschärfen, sich regional besser verankern oder mithilfe neuer Investitionen ihre Wettbewerbsfähigkeit stärken. Praktisch alle

«Resilienz ist die Voraussetzung für erfolgreiches Agieren im hochalpinen Raum.»

Norbert Patt
Titlis-Bergbahnen

Expertentipps

Diversifizierung

Je vielfältiger die Angebote und Zielgruppen eines Unternehmens, umso kleiner ist die Krisenanfälligkeit.

Digitalisierung

Die Tools so einsetzen, dass sie einen Mehrwert generieren und kein zusätzlicher Stressfaktor werden.

Ideenaustausch

Neue Formen von Austausch institutionalisieren mit Einbindung aller Beteiligten (runder Tisch, digitale Tools). Diverse Weltbilder, Meinungen und Ansichten müssen Platz haben.

Zuhören

Effektive Impulsgeber sind oft Aussenstehende aus anderen Branchen oder Fachgebieten. Auch wenn sie nicht das gleiche Vokabular verwenden, können sie wertvolle Anregungen geben.

Qualität steigern

Qualität der eigenen Produkte und Angebote steigern. In Zukunft wird mehr über die Qualität als über den Preis entschieden.

Flexibilität

Touristische Infrastrukturen sind oft überdimensioniert. Können sie auch für andere Zwecke oder Nutzer zur Verfügung gestellt werden, gewinnen alle.

Einzigartigkeit

Die eigenen Stärken herausarbeiten und als USP hervorheben, statt erfolgreiche Geschäftsmodelle zu kopieren.

Unternehmen investieren ferner in die Digitalisierung, um besser mit Gästen, Einheimischen und Stakeholdern kommunizieren zu können. Und um die reduzierten Kapazitäten bestmöglich auszulasten.

«Die richtige Kultur schlägt jede Strategie»

Einer, der sich mit dem Thema Resilienz auskennt, ist Bernhard Schweizer. Der gelernte Koch, Kellner und Hotelier hat einen MBA in Unternehmensführung und weiss aus 20-jähriger Erfahrung, dass das alleinige Verändern von Prozessen und Strukturen kaum etwas bringt. «Die richtige Kultur aber schlägt jede Strategie – auch umsatzmässig.» Ein Unternehmen müsse auf die richtigen Dinge fokussieren. Er

spricht von Sinnhaftigkeit und betont, dass Effektivität mehr zähle als Effizienz. Der Berater ist zudem überzeugt, dass Führungskräfte mit hoher Resilienz auch das Chaos managen können – ähnlich wie ein Kapitän das Schiff in wildem Gewässer.

Probleme sieht Schweizer in festgefahrenen Denk- und Verhaltensmustern, wenn Umstände nicht akzeptiert werden können und Worten nicht Taten folgen. Sich mit der eigenen Unternehmenskultur auseinanderzusetzen, sei ein kontinuierlicher und oft mehrjähriger Prozess. An die Führungskräfte gerichtet, hält er fest: «Eine Organisationsentwicklung geht niemals ohne Persönlichkeitsentwicklung.»

Luzern Tourismus

Resilienz in der Unternehmenskultur

Luzern Tourismus beschäftigt sich seit 2016 mit dem Thema Resilienz. Dabei geht es der Organisation mehr um gelebte Werte in der Unternehmenskultur als um ein grosses Finanzpolster. «Dazu gehören Lösungsorientiertheit, Kreativität, Achtsamkeit, Selbstverantwortung und Netzwerkorientierung», sagt Marcel Perren, Direktor von Luzern Tourismus. Um das Bewusstsein für diese Werte zu schärfen, wurden in den letzten Jahren mehrere Workshops organisiert – zunächst nur für die Geschäftsleitung, später auch mit den Teamleitern. Perren ist sich bewusst, dass nicht alle Krisen verhindert werden können, ist jedoch überzeugt, dass ein resilientes Team diese besser

meistert. «Es erstarrt nicht in Ohnmacht, sondern kann mit der richtigen Einstellung rasch zum Handeln übergehen.»

Schon zu Beginn der Corona-Krise aktivierte Marcel Perren das Luzerner Tourismusnetzwerk und lud Leistungspartner wie auch Mediziner zum Austausch ein. Das anfänglich physische Treffen ist inzwischen zu einem digitalen Destinations-Call mit bis zu 100 Beteiligten geworden. Darunter Aktionäre, Bergbahnen, Hotels, Branchenverbände und andere. «Wir bespre-

chen die Situation und suchen nach konstruktiven Lösungen.» Der Tourismuschef ist überzeugt, dass die besten Lösungen immer gemeinsam gefunden werden und so das Gesamtsystem gestärkt werden kann.

Finanzielle Hilfe erhielt die angeschlagene Organisation 2020 vom Tourismus-Forum Luzern. «Wir konnten unseren tou-

«Ein guter Teamspirit ist zentral für die Widerstandsfähigkeit.»

Marcel Perren
Luzern Tourismus

ristischen Supporter-Club motivieren, uns Unterstützungsgelder für die Krisenbewältigung zur Verfügung zu stellen. Der Betrag belief sich auf 100 000 Franken»,