

Die DMO als Kompetenzzentrum der Region

Durch aktuelle Entwicklungen der Tourismuswirtschaft in Deutschland sehen sich Regionen Herausforderungen, wie saisonalen Schwankungen der Besucherzahlen und damit verbundenen Tendenzen des Overtourism, Individualisierungstendenzen der Kundenbedürfnisse sowie die Ausdünnung touristischer und daseinsvorsorgebezogener Einrichtungen in ländlichen Regionen gegenüber.

Zielgebiete sind konfrontiert mit neuen Anbietern im Bereich Beherbergung und Aktivitäten, die sich bisherigen Kooperations- und Vermarktungsstrukturen entziehen. Klassische Geschäftsmodelle von DMO (Destination-Management-Organisation) stehen unter Veränderungsdruck.

Die folgenden fünf Schritte erklären, wie Kommunikation und Zusammenarbeit mit und zwischen touristischen Akteuren in einer Region gestärkt und eine homogene Entwicklung sowie gemeinsame Positionierung am Markt gelingen kann.

Schritt 1: Identifikation von Akteuren und Netzwerken

Regionen sehen sich auf der einen Seite offenen und dynamischen Netzwerken mit oft hohen Fluktuationen gegenüber. Auf der anderen Seite stellen auch geschlossene Netzwerke, mit fehlender Bereitschaft auf eine gemeinsame Entwicklung hinzuarbeiten, eine Herausforderung dar. Unklare Zuständigkeiten, fehlende Gleichberechtigung der Stakeholder oder unbekannte kapazitive Grenzen aufgrund von fehlendem Austausch können Hemmnisse für Veränderungsprozesse einer Region sein.

Was ist zu tun?

- Eine substantielle Prüfung von Widerständen innerhalb einer Region in Bezug auf Veränderungsprozesse, die sowohl extern als auch intern vorherrschen können.
- Um Akteure in der Region und bereits bestehende Netzwerke zu identifizieren, ist eine Auseinandersetzung mit entsprechenden Maßnahmen und Instrumenten wesentlich.
- Um Veränderungsprozesse bewältigen zu können, ist die Förderung von Netzwerken innerhalb der Region grundlegend. Folgende Fragestellung sind in diesem Zusammenhang relevant:
 - Welche notwendigen Aufgabenbereiche und Kompetenzen einer Person werden benötigt, um eine Vernetzung innerhalb der Region effektiv anzutreiben ("Networker")?
 - Welche neuartigen Formen der innovativen Zusammenarbeit oder Allianzen gibt es oder können initiiert werden?

- Wer soll mit wem zusammenarbeiten und warum?
- Was sind sinnvolle Netzwerkgrößen für eine Region?
- Welche Kapazitätsgrenzen sind aktuell und zukünftig zu berücksichtigen?

Das Einbeziehen von Stakeholdern und Netzwerken erhöht die Akzeptanz von Veränderungsprozessen langfristig.

Schritt 2: Gemeinsame Leitbildentwicklung

Im Zuge einer langfristigen homogenen Entwicklung einer Region stellen Leitbilder ganzheitliche Konzepte dar. Für das Gelingen eines solchen Entwicklungskonzeptes können Herausforderungen durch eine frühe Teilhabe umgangen bzw. gemildert werden.

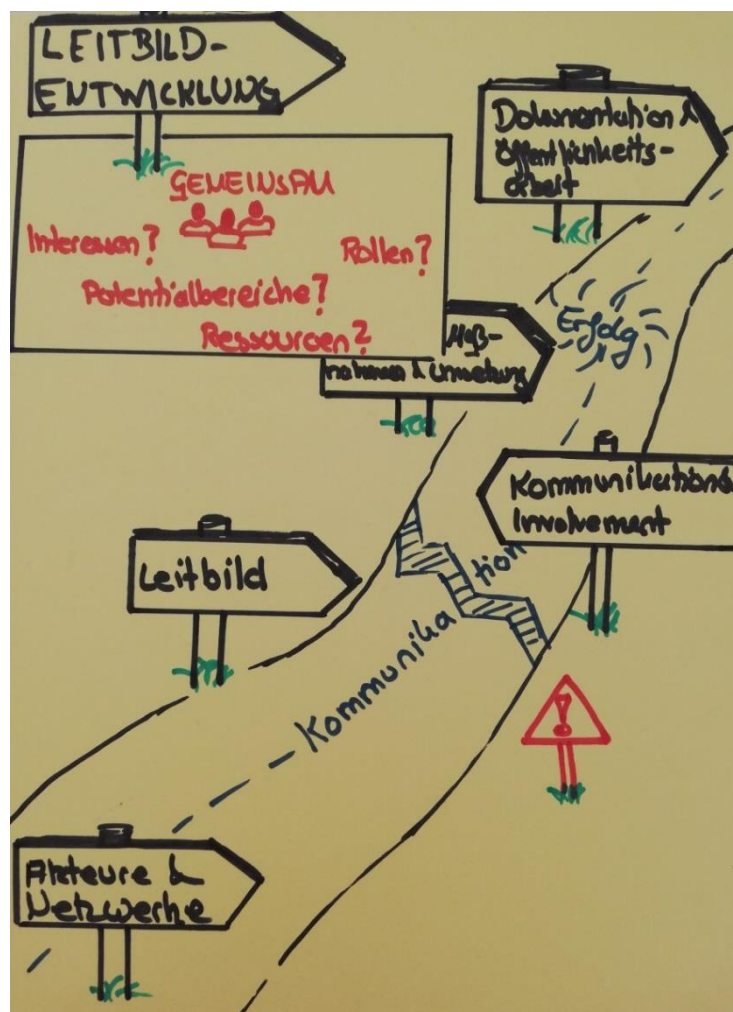


Abbildung 1: Leitbildentwicklung einer Region (eigene Darstellung)

Was ist zu tun?

- Eine aktive Einbindung der in Schritt 1 identifizierten Stakeholder und Netzwerke in den weiteren Prozessverlauf.
- Eine Fokussierung auf relevante Potentialbereiche und Interessensfelder einer Region und eine entsprechende Teilhabe kann mit folgenden Fragestellungen erreicht werden:
 - Welche unterschiedlichen Einschätzungen über (Entwicklungs-)potenziale in der Region herrschen vor?
 - Welche divergierende Interessen bzw. Partikularinteressen bestehen und wie können diese abgestimmt und abgewogen werden?
 - Welche unterschiedlichen Rollenverständnisse herrschen innerhalb der Region vor?
 - Welche Ressourcen stehen innerhalb der Region zur Verfügung und welche sind ggf. für eine erfolgreiche Umsetzung erforderlich?

Schritt 3: Kommunikation und Involvement

Eine wesentliche Ursache für Widerstände in Veränderungsprozessen stellt eine fehlende kontinuierliche Kommunikation dar. Die Kommunikation eines in der Entstehung bzw. Umsetzung befindlichen Prozesses kann eine Herausforderung sein, beispielsweise wenn die Ist-Situation fälschlicherweise als finaler Zustand interpretiert wird.

Auch die Identifikation der Zielgruppen mit einer Kommunikationsstrategie ist für das Erreichen eines Involvements wesentlich.

Um diesen Herausforderungen zu begegnen, sind zu Beginn folgenden Fragen sorgfältig zu beantworten:

- Wie kann eine konsistente Kommunikation gewährleistet werden?
- Wie erreiche ich ein Involvement?

Was ist zu tun?

- Eine Konzentration auf eine konsistente Zielsetzung trägt dazu bei, die richtige Zielgruppe für eine Kommunikation des Leitbildes zu identifizieren.
- Die Identifikation von Zielgruppen sollte sich weder nur an Nicht-Beteiligte noch an bereits motivierten Stakeholdern richten.
- Um die fälschliche Wahrnehmung des Ist-Zustandes als Endzustand zu vermeiden, ist eine kontinuierliche Kommunikation relevant.
 - (Teil-)Erfolge kontinuierlich an Beteiligte und Öffentlichkeit kommunizieren
 - Herausforderungen aktiv in der Öffentlichkeit und in der Kommunikation mit Stakeholdern thematisieren

- Für eine Mobilisierung der Stakeholder und das Fördern eines Involvements ist eine klare Kommunikation der Verantwortlichkeiten und der Mehrwerte aller Beteiligten wesentlich.
- Für das Erlangen eines Involvements kann die Mobilisierung autarker Partner und meinungsstarker Fürsprecher einen substantiellen Bestandteil darstellen.

Generell gilt es, einen aktiven Austausch aller relevanten Stakeholder aufrecht zu halten, zum Beispiel durch Kampagnen und Veranstaltungsformate.

Schritt 4: Maßnahmen und Umsetzung

Ein Leitbild wird durch Maßnahmen operationalisiert. Wenn Maßnahmen nicht konform zu dem entwickelten Leitbild heruntergebrochen werden, keine Verbindlichkeiten daran geknüpft werden oder der Zeithorizont der Umsetzung der Strategie nicht kommuniziert wird, kann dies dazu führen, dass Vereinbarungen nicht eingehalten bzw. Maßnahmen nicht umgesetzt werden.

Was ist zu tun?

- Das Anlegen eines auf das Leitbild angepassten Instrumentariums für betroffene Stakeholder kann das Erreichen der festgelegten Ziele durch konkrete Instrumente und Tools ermöglichen.
- Neben klar festgelegten Verbindlichkeiten für einzelne Maßnahmen kann ein zu benennender Prozessverantwortlicher die Einhaltung von Vereinbarungen sicherstellen.
- Eine Erfolgsmessung der umgesetzten Maßnahmen muss durch auf die Region zugeschnittene quantitative wie auch qualitative, im Strategieentwicklungsprozess festgelegte, Erfolgsgrößen umgesetzt werden.

Die DMO hat nicht nur eine Vermarktungsfunktion, sondern ist Kompetenzinstanz für ihre Region. Sie ist demnach Inkubator, Networker, Coach, Impulsgeber und Initiator.

Schritt 5: Dokumentation und Öffentlichkeitsarbeit

Veränderungen stellen einen charakteristischen Bestandteil von Regionsentwicklungen dar. Regionen sollten daher aktiv gestaltet und ihre individuellen Bedingungen und Bestandteile nach als Chance betrachtet und kommuniziert werden. Dabei ist eine Dokumentation der Erfahrungen von erfolgreich durchgeführten Veränderungsaspekten für die weitere Arbeit mit und an Veränderungsprozessen elementar. Eine Öffentlichkeitsarbeit begleitet Veränderungsprozessen im Idealfall kontinuierlich und führt somit zu einer Akzeptanz von Change-Prozessen, über direkt beteiligte Stakeholder und Akteure hinaus.

Was ist zu tun?

- Durch eine kontinuierliche Berichterstattung wird die Öffentlichkeit in den Veränderungsprozess eingeschlossen.
- Die Öffentlichkeitsarbeit stellt dabei ein Instrument dar, welches interne sowie auch externe Stakeholder für Veränderungsprozesse sensibilisiert und eine Akzeptanz schafft
 - Eine Kommunikation von Erfolgen und Misserfolgen während des gesamten Prozesses ist wesentlich.
- Eine am gesamten Veränderungsprozess ausgelegte systematische Dokumentation der Leitbildentwicklung, Ableitung von Maßnahmen sowie deren Umsetzung als auch Kommunikationshandlungen ermöglicht langfristig eine erleichterte Planung, Steuerung und Durchführung von weiteren Entwicklungen.
- Die bereits im 4. Schritt angesprochenen relevanten Erfolgsgrößen erleichtern eine Erfolgskontrolle sowie eine Evaluation des Prozesses und führen bei einer adäquaten Kommunikation zu einer höheren Akzeptanz von Veränderungsprozessen in der Region

Über weitere Anregungen, How-To's oder Best Practices freuen wir uns!

Kompetenzzentrum Tourismus des Bundes

Karl-Scharfenberg-Str. 53

D-38229 Salzgitter

T +49 (0) 5341 875 53400

F +49 (0) 5341 875 53402

kontakt@kompetenzzentrum-tourismus.de

www.kompetenzzentrum-tourismus.de

Projektleitung: **Prof. Dr. Heinz-Dieter Quack** · Stellv. Projektleitung: **Dirk Rogl** ·

Wissenschaftliche Leitung: **Prof. Dr. Harald Pechlaner**