

K►P PraxisTalk- Reaktion statt Eskalation – Konfliktmanagement im Tourismus



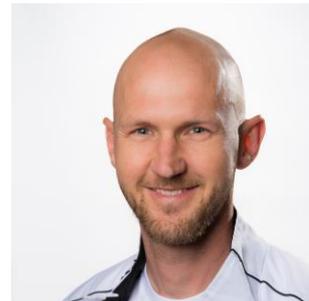
Die Referenten des Kohl > Partner PraxisTalk – Reaktion statt Eskalation – Konfliktmanagement im Tourismus.



Jana Große Hokamp
Beraterin
Kohl & Partner
Stuttgart



**Felix & Moritz
Polinski**
Hotel & Restaurant
Lamm Hebsack



Dr. Josef Sturm
Leitung Therapie
Medizinisches Bad
Vigaun



Jürgen Kaiser
Bürgermeister
Gemeinde Schluchsee

Konfliktmanagement im Tourismus

Jana Große Hokamp



Konflikte im Tourismus.

Sichtbare Konflikte

Ärger über Tourismus

Wie Bürgerinitiativen den Bau großer Ferienanlagen stoppen



Machtkampf in Salzburger Tourismusgemeinde Großarl landet vor Gericht

Das Land hob die Wahl der Tourismusvertreter nach einem Einspruch teilweise auf. Hinter dem Zwist um Formalfehler steckt eine erbitterte Auseinandersetzung im Großarl.



Im Pongauer Bergdorf hängt der Haussegel schief. Besonders deutlich wurden

Tourismus

Seilbahn zum Hambacher Schloss? Bürgerinitiative kämpft

20. Dezember 2020, 9:14 Uhr | Quelle: dpa Rheinland-Pfalz/Saarland

ZEIT ONLINE hat diese Meldung redaktionell nicht bearbeitet. Sie wurde automatisch von der Deutschen Presse-Agentur (dpa) übernommen.



Stich auf Großarl

Insatzt über Bildschloss e

PROJEKT AUF SÄCHSISCHER SEITE

Crowdfunding gegen Tourismus? Widerstand gegen geplantes Ferienressort am Seelhausener See

Auf der sächsischen Seite des Seelhausener Sees soll ein Ferienressort entstehen. Eine Bürgerinitiative will das verhindern und sammelt Geld, um Anwälte zu bezahlen. Wo der Konflikt liegt.

Von Robert Martin | 09.02.2024, 14:52

Kurstadt Bad Freienwalde

Chefin der Tourismus GmbH tritt zurück

Ilka Krüger, seit 2018 Geschäftsführerin der Bad Freienwalde Tourismus GmbH, hat ihren Rücktritt erklärt. Was sie zu diesem Schritt bewogen hat und wie es nun weitergeht.

06. Juli 2024 um 13:00 Uhr | Bad Freienwalde



Proteste gegen Tourismus auf Mallorca Bürgerinitiative will Ballermann-Lokal „besetzen“

Der Massentourismus auf Mallorca stellt die Einheimischen vor große Herausforderungen. Die Bewohner klagen über Wohnungsnot, Lärm und Staus. Nun: Bürgerinitiative will als Protest auf und will ein Strandlokal besetzen.

Urlaub in Schönberg: Tourismusbetrieb steht schon wieder ohne Leitung da



Chefs von TMV und Dehoga geloben Besserung

Unruhe in Tourismusbranche in MV: Unternehmer beklagen „ständigen Streit“



Wirtschaft

Zum Streit ums Marketing: „Wir für die Insel“

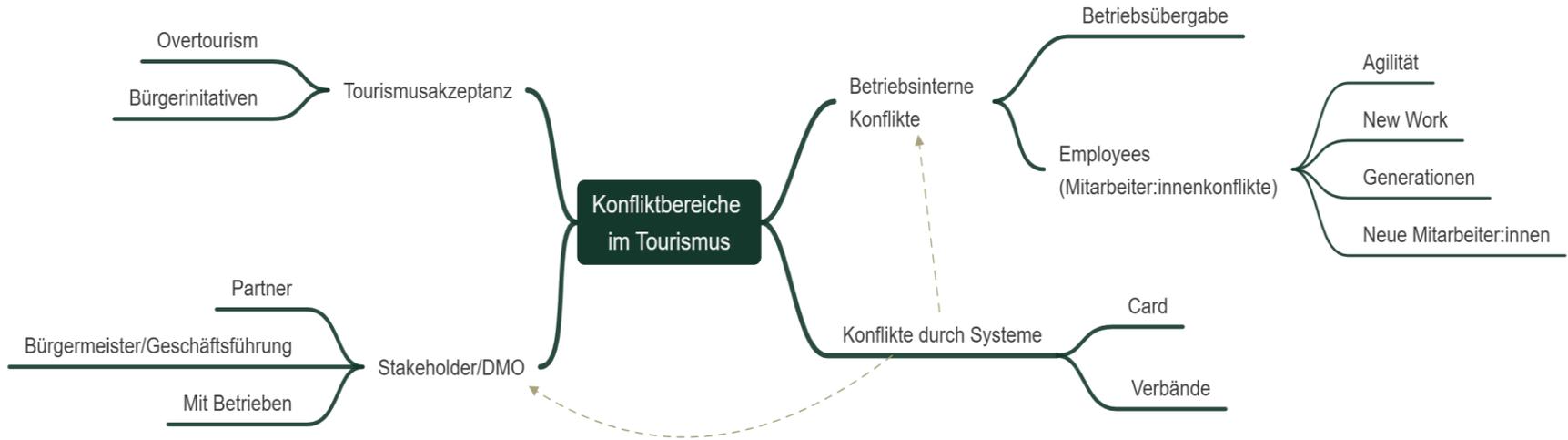


Mitarbeiter der Usedom Tourismus GmbH melden sich zu Wort / Sie sehen nicht nur ihre Inabe bedrückt sondern auch ihrplanen. enosierte Arbeit

Quellen: <https://www.mz.de/lokal/bitterfeld/crowdfunding-gegen-tourismus-widerstand-gegen-geplantes-ferienressort-am-seelhausener-see-3784506>; Malente: Bürgerinitiative will Hotel-Bau von Architekt Hadi Teherani stoppen; <https://www.zeit.de/news/2020-12/20/seilbahn-zum-hambacher-schloss-buergerinitiative-kaempft>; Machtkampf in Salzburger Tourismusgemeinde Großarl landet vor Gericht | SN.at; Kurstadt Bad Freienwalde: Chefin der Tourismus GmbH tritt zurück | moz.de; <https://www.ostsee-zeitung.de/mecklenburg-vorpommern/unruhe-in-tourismusbranche-in-mv-unternehmer-beklagen-staendigen-streit-SSJTVJVMBAKHEAXHWGNNYCOEQ.html>; <https://www.tagesspiegel.de/gesellschaft/panorama/proteste-gegen-touristen-auf-mallorca-buergerinitiative-will-ballermann-lokal-besetzen-12149057.html>

Konfliktbereiche im Tourismus.

Eigene Einschätzung



© eigene Darstellung

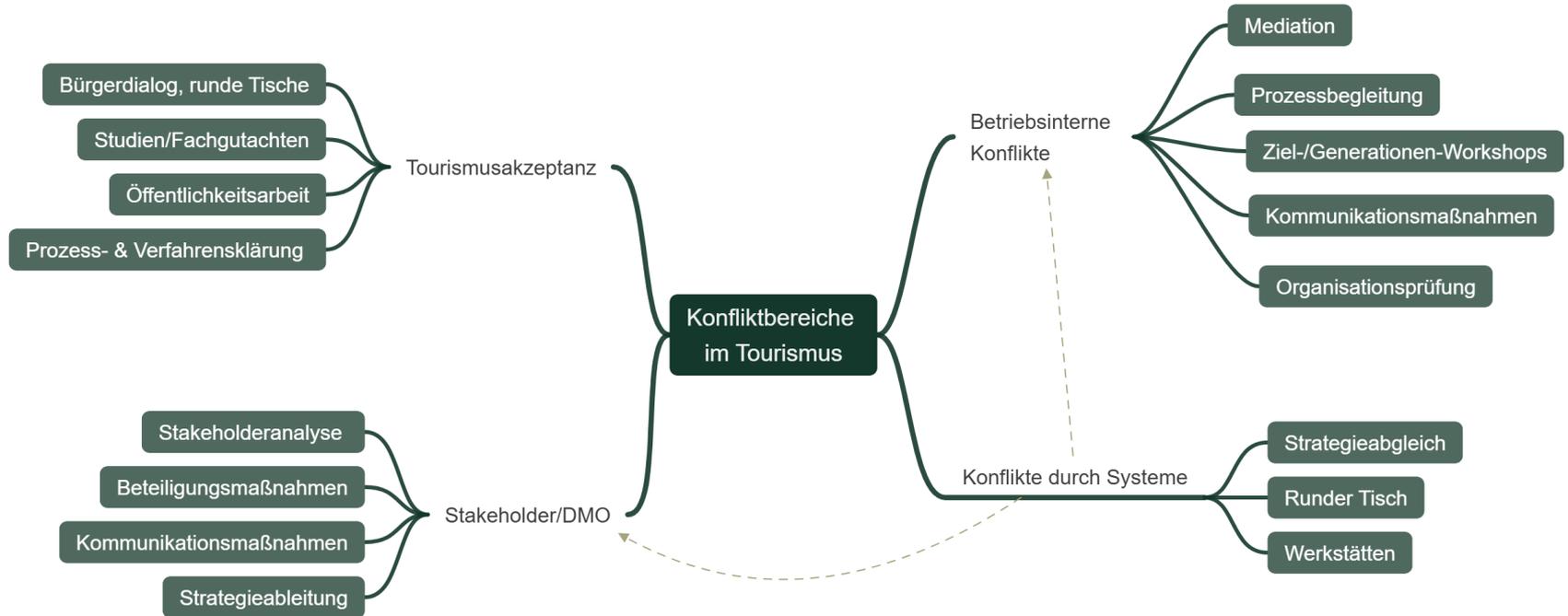
Modell der Eskalationsstufen.

Nach Friedrich Glasl



Konfliktmanagement im Tourismus.

Beispielhafte Ansatzpunkte

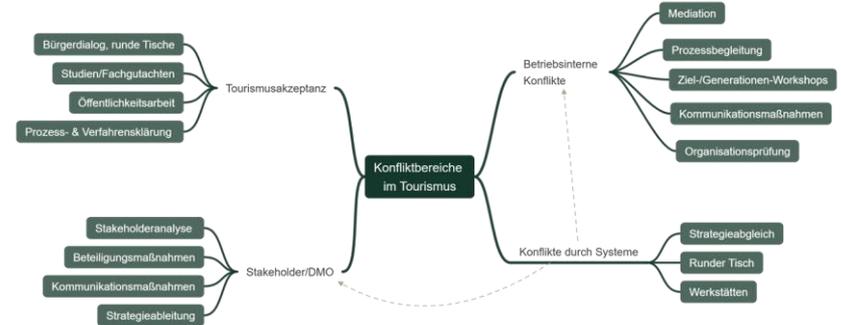


Schrittweise herangehen.

Konfliktmanagement im Tourismus

Schritte der Bearbeitung:

- Vorbeugende Maßnahmen
- Konflikt bewusst machen
- Eskalation einschätzen
- Konfliktbegleitung intern/extern sowie Teilnahme der Beteiligten prüfen
- Maßnahmen definieren
- Konfliktbegleitung/Mediation durchführen
- Nachsorge



Warum sollte ein Konflikt mit Begleitung behandelt werden?

Argumente

➤ **Handlungsfähigkeit zurückgewinnen**

Konflikte behindern das Team oder die touristische Entwicklung in einer Region, sodass kein Vorwärtkommen mehr ist. Konfliktbegleitung kann durch Trennung von Beziehungsebene und Sachebene wieder Bewegung reinbringen.

➤ **Klare Entscheidungsfindung**

Indem Konflikte professionell begleitet werden, können Entscheidungsprozesse durch mehr Klarheit und Transparenz verbessert werden, was besonders im Umgang mit komplexen Systemkonflikten wichtig ist.

➤ **Fachkräfteverlust entgegenwirken**

Durch gezielte Konfliktbegleitung kann das Vertrauen in das Unternehmen und die Führungskraft gestärkt werden, sowie Krankheitsausfälle reduziert werden. Beim Mitarbeiter:innen und Partnern können durch verbesserte Kommunikationsstrukturen und ein respektvolleres Arbeitsumfeld die Zufriedenheit und Motivation gesteigert werden.

➤ **Vorbeugung weiterer Konflikte**

Effektive Begleitung bei der aktuellen Konfliktbewältigung kann zukünftige Konflikte vorbeugen, indem Vertrauen, Kommunikationslinien und Mechanismen zur Konfliktlösung etabliert werden.

Neues Angebot von K>P: KATI.

Konflikte angehen mit touristischem Interesse

- Kostenlose Anlaufstelle bei Konflikten im Tourismus
- Unkomplizierte Terminbuchung und Ausfüllung des Fragebogens online
- Kostenloses, 45-minütiges, persönliches und vertrauliches Gespräch mit einer zertifizierten Wirtschaftsmediatorin
- Ziel ist es, erste Ansatzmöglichkeiten zur Klärung des Konflikts zu finden



KATI – zum Fragebogen
& Terminbuchung

Vielen Dank!



Erfolgreich übergeben – gemeinsam gestalten

Generationenübergabe im Hotel & Restaurant Lamm Hebsack
Best Practice eines Familienbetriebs | Felix & Moritz Polinski



Lamm Hebsack
HOTEL & RESTAURANT



Wer wir sind

Moritz (30): Küchenmeister & Juniorchef, visionäre Küche

Felix (27): Grafik & Marketing, 3 Tage/Woche Hotelorganisation

Eltern: Vater – Küchenchef | Mutter – Gastgeberin

Jessica (Moritz' Frau: Gastgeberin & junge Mutter von Clara (2,5)



Unsere Herausforderung

2 Generationen, 35 Mitarbeitende – Tradition trifft Innovation
Emotionen + wirtschaftliches Tempo
Klarheit über Rollen & Zukunftsvision



Warum externe Begleitung?

Neutrale Moderation bei heiklen Themen

Struktur & Prozesssicherheit

Beziehungsschutz in der Familie

Schnellere Entscheidungen (Umbau, Menüstrategie, etc.)



Unser 3-Ebenen-Prozess

- 1 Strukturen: Rollen, Verantwortlichkeiten
- 2 Kommunikation: 3-wöchentl. Familienmeeting + WhatsApp
- 3 Prioritäten: Gästevision 2030, Investitionsfahrplan



Roadmap 2021 → 2027



2021: Start Mediatorin & "gedanklicher" Übergabeprozess

2023: Gemeinsames Arbeiten im Team

2025: Anteilsübertragung (40-40-20)

2027: Eltern ziehen sich aus Tagesgeschäft zurück



Ergebnisse der Begleitung

Saubere Rollen & verlässliche Routinen
Weniger Konflikte – mehr Innovation
Gäste- & Teamzufriedenheit gestiegen



Tipps

- 💡 Beginnt, solange die Stimmung gut ist
- 🗣️ Schafft feste, offene Kommunikationskanäle
- 🤝 Holt früh eine externe Perspektive an Bord
- 📅 Plant Übergabe als Roadtrip, nicht Sprint
- 😄 Humor & Geduld retten jede Sitzung



Unser Blick nach vorn

2026: Felix 6-Monate-Reise – Verantwortung im Team verteilt

2027: Eltern ziehen sich zurück & bleiben Mentoren

2030: Vision „Gastgeber des Remstals“ mit moderner Küche



Vielen Dank für die Aufmerksamkeit!

Kontakt: pr@lamm-hebsack.de | Instagram [@lamm.hebsack](https://www.instagram.com/lamm.hebsack)



Konflikt als Chance

Unser Weg zu einem besseren Teamklima in der Massageabteilung

Dr. Josef Sturm: Therapieleitung
(Massage, Physiotherapie,
Ergotherapie, Sportwissenschaft)
Medizinisches Zentrum Bad Vigaun



„Letztes Jahr standen wir in unserer Massageabteilung vor echten Herausforderungen – heute ist unser Teamklima wesentlich gestärkt“

Medizinisches Zentrum Bad Vigaun

Daten & Fakten

- 105.000 m² Arealgröße mit 1 Haupthaus, 8 Landhäuser und Heiltherme
- 310 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- 500 Betten
- 174.500 Nächtigungen pro Jahr
- 660.000 Therapien pro Jahr
- 1.600 Operative Eingriffe pro Jahr



WIR WERDEN

40
JAHRE

TAG DER OFFENEN TÜR 28.6.2025, 10:00 - 16:00 UHR

Ausgangslage

Herausforderungen im Team (2024):

- Angespannte Stimmung im Massageteam
- Wahrnehmung von Ungerechtigkeit bei der Arbeitsverteilung
- Fluktuation & Krankmeldungen stiegen
- Konflikte wurden nicht offen angesprochen

„Ich habe das Gefühl, ich arbeite immer mehr als die anderen.“ – Teammitglied, anonym



Analyse – Was waren die Ursachen?

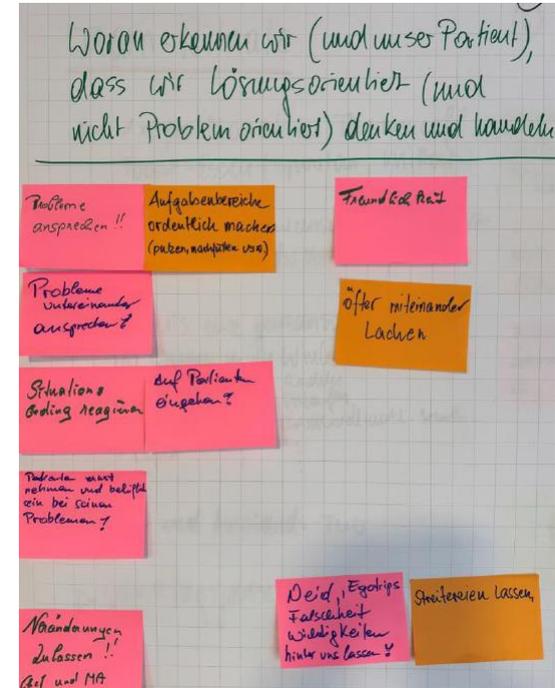
- Unklare Dienstpläne & Verantwortlichkeiten
- Kommunikationsdefizite im Team
- Unterschiedliche Vorstellungen von „Fairness“
- Mangelnde Zeit für Teamgespräche
- Belastung durch großen Workload

*„Konflikte sind oft Symptome tieferliegender
Strukturprobleme.“*

Unser Lösungsweg

- Externe Moderation durch Mag. Werner Taurer
- Regelmäßiger Team-Meeting 1 h statt 30 Min.
- Neue Regeln zur Dienstverteilung (transparent & nachvollziehbar)
- Einzelgespräche zur Klärung persönlicher Themen
- Anerkennung & Wertschätzung als Fixpunkt

„Wir haben nicht nur Strukturen geändert, sondern auch die Haltung im Team.“



Ergebnisse

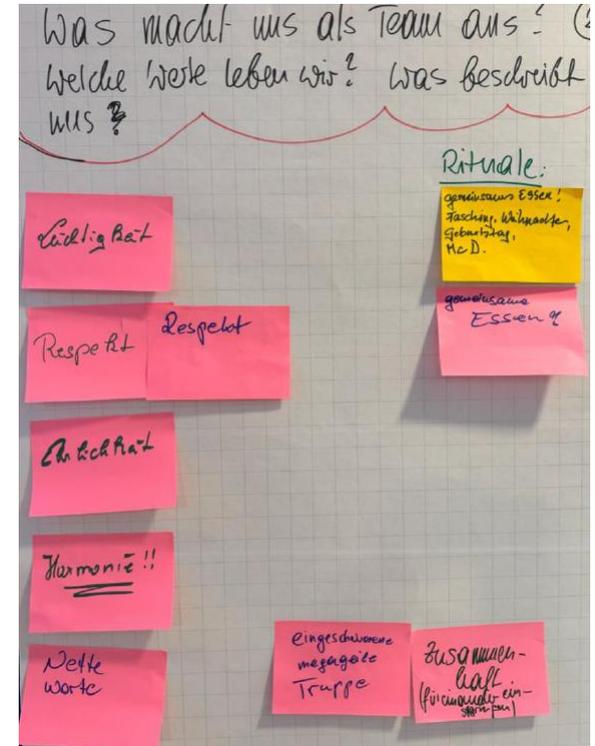
- Spürbar besseres Teamklima
- Gerechtere Dienstverteilung
- Geringere Fluktuation & weniger Krankenstände
- Mehr Offenheit in der Kommunikation
- Neue „Spielregeln“ im Team

Konfliktmanagement wirkt – wenn es konsequent und ehrlich passiert.



Learnings

- Konflikte frühzeitig ansprechen
- Klare, transparente Strukturen schaffen
- Mitarbeitende aktiv einbeziehen
- Externe Unterstützung kann viel erleichtern
- Wertschätzung ist der beste Boden für Vertrauen



Konflikte auf Gemeindeebene – Die Kunst alle Mitzunehmen

Kohl > Partner PraxisTalk, 18. Juni 2025



Zahlen, Daten, Fakten

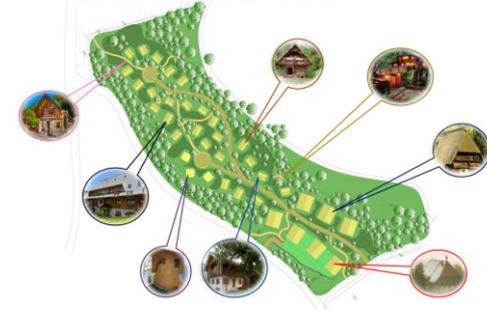
- Heilklimatischer Kurort
- Südwesten Baden-Württembergs, Region Hochschwarzwald Tourismus GmbH
- Einwohner: 2.576 (2023)
- Übernachtungen: 313.734 (2024)
- Ankünfte: 115.072 (2024)
- Aufenthaltsdauer: 2,7 Tage (2024)
- Übernachtungsangebot: ca. 3.800 Betten, 13 Betriebe 3-4*, 220 Fewos, kleinstrukturiert
- Themen: See, Natur, Wandern, Rad/MTB
- Schwerpunkt: Sommer, Familien, Aktiv



Herausforderung

- Rückgang Nächtigungszahlen seit den 1990er Jahren
- dadurch fehlen Mittel zur Erhaltung zentraler Infrastrukturen (Kurhaus, Bad)
- Handel wegen weniger Gäste rückläufig
- 2021 Interesse von Investor für Bau NaturResort in ausgewiesenem Sondergebiet
- Gemeinde begrüßt das Vorhaben
- Bürgerinitiative gegen Resort gründet sich
- BI wirft der Gemeinde Ausverkauf vor, warnt vor Spekulation und „kalten Betten“

Gliederungskonzept des NaturResort Schluchsee



Angabe 547 Gesellschaft

40 Text vorlesen Artikel drucken

Teuer wohnen

Der gentrifizierte Hochschwarzwald

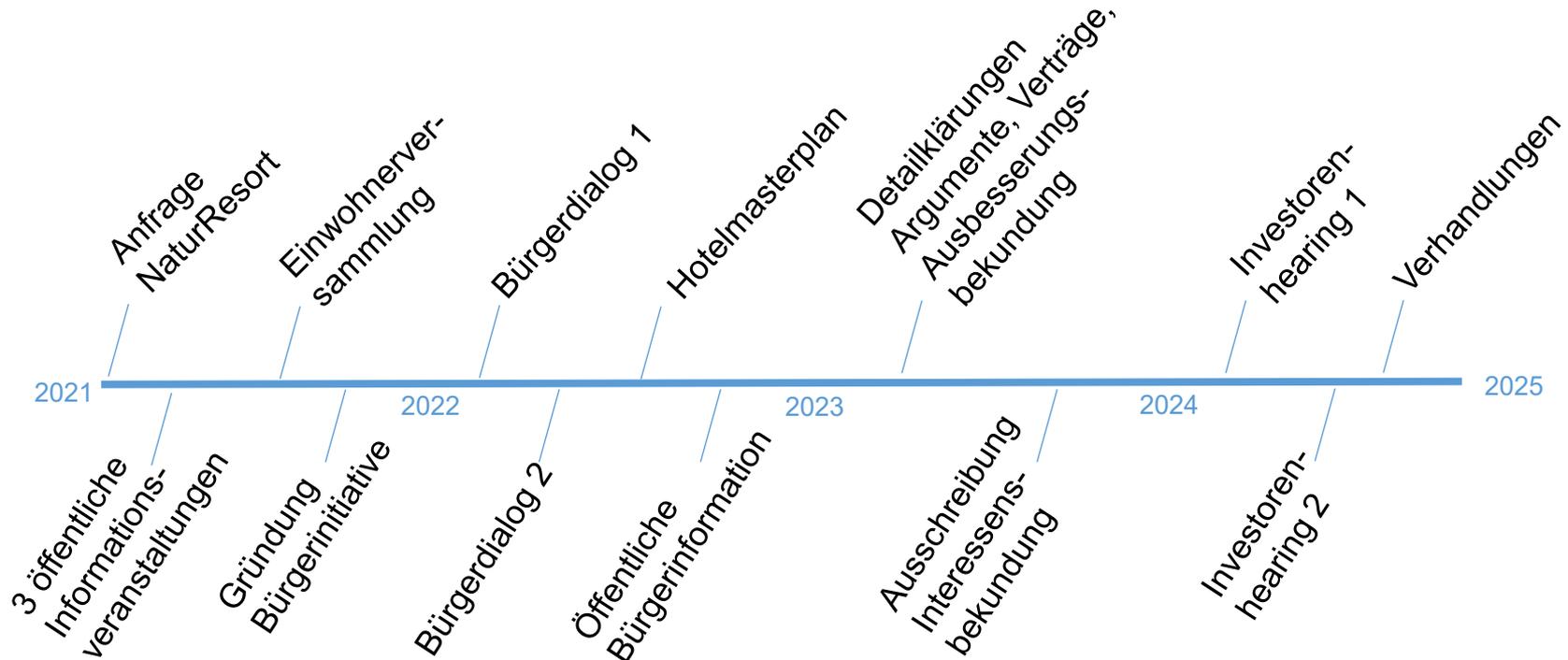
Von Josef Otto Frohenreich | Foto: Joachim E. Böttgers | Datum: 22.09.2021

Nicht nur in den großen Städten sind die Preise absurd geworden. Eine Million für ein heimeliges Häuschen? Das geht nun auch im Hochschwarzwald, dem neuen Ziel der Spekulant:en. Aber es regt sich Widerstand gegen den Ausverkauf.



Da passt doch noch ein Hotel hin: Diese nah beim "Spaie-Park Hochschwarzwald" sind mehr Betten für den Tourismus geplant.

Ansatz „Dialogprozess“



Laufende Thematisierung im Gemeinderat, Presseinformation

Fachbegleitung, Rechtsanwälte, Tourismusberatung

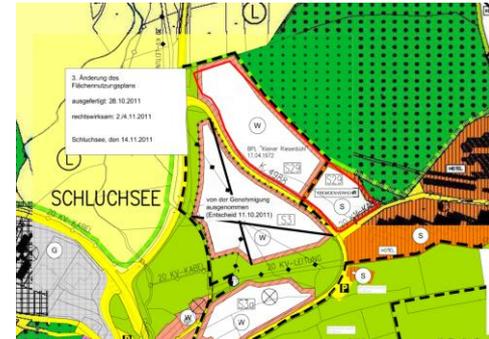
Erfahrungen 1

- Dialoge haben „Fronten aufgeweicht“, Diskussion versachlicht, Ängste und Bedenken beiderseits wurden ausgetauscht
- Konkrete Gegenargumente und „Fake News“ konnten aufgegriffen werden, wurden vertraglich in Verträgen und im Verfahren fixiert (z.B. Nichtverkaufsklausel, Öffnungszeiten, Mindestangebot)
- Hotelstudie versachlichte die Diskussion, ob die Investition zur Tourismusstrategie von Schluchsee passt
- „Umkehr des Verfahrens“ durch Interessensbekundung war bereits geplant; Begleitung notwendig, um überhaupt dahin zu kommen
- Hearings und Ablauf wurden transparenter und nachvollziehbarer
- Offene Kommunikation im Rat, (Glaubwürdigkeit) Bürgerinformationen und der Presse sorgten für gleichen Wissensstand und hohe Transparenz



Erfahrungen 2

- Das gegenseitige Verständnis wurde durch Versachlichung wiederhergestellt:
 - Ratsmitglieder äußern Verständnis für Ängste und Kritik
 - BI-Vertreter:innen sehen Notwendigkeit des Impulses
- Die Bürgerinitiative hat durch den sachlichen Dialog und Prozess einige Mitglieder und Fürsprecher verloren
- Die „Emotionalität“ der Diskussion ist einem fachlichen Austausch gewichen
- Bürgermeister, Verwaltung und Gemeinderat sind „aus der Schusslinie“ gekommen (auch seitens Presse)
- Der Prozess hat ein Nachdenken ausgelöst, wie eine nachhaltige Zukunft und Hotelinvestition für Schluchsee aussehen sollte/könnte
-



- Agieren ist besser als Reagieren
 - Gemeinde bleibt Herr des Verfahrens
 - Bürgerinitiative darf Gemeinde nicht treiben
- Gelenkter sachlicher Dialog statt emotionaler Debatte
 - fachliche sachliche Moderation
 - Ernstnehmen von Ängsten und Bedenken
 - Fachexperten einschalten
 - Argumente diskutieren
- Transparente Kommunikation löst Spannungen
 - sachliches Verfahren verstärkt gegenseitiges Verständnis
 - sachlicher Argumentationsaustausch sehr wichtig



Kohl > Partner Praxistalk: Reaktion vor Eskalation – Konfliktmanagement im Tourismus



Mondays for Tourism.

Starten Sie durch - mit dem Kohl > Partner Newsletter immer auf dem Laufenden!



Wie können wir Sie unterstützen?

Ansatzpunkte von Kohl > Partner zum Konfliktmanagement.

- **KATI – Konflikte angehen mit touristischem Interesse**
Kohl > Partner bietet Ihnen mit KATI eine kostenlose Anlaufstelle bei (akuten) Konflikten im Tourismus. In einem kostenlosen Erstgespräch betrachten wir den Konflikt und besprechen mögliche Konfliktlösungsansätze.
- **Impulse & Vorträge**
zu Themen des Konfliktmanagements sowie angrenzender Bereiche wie Kommunikation, Teamdynamik und Führung. Individuelle Anpassung je nach Themenschwerpunkt und/oder Konfliktbereich.
- **Seminare**
zu relevanten Themen wie z.B. Stakeholder-Management, Teamentwicklung und Führung mit vielfältigen Beteiligungsmöglichkeiten. Alle Seminarthemen sind im [Seminarprogramm](#) zu finden. Weitere Themen für Seminare können auch in Abstimmung entwickelt werden.
- **Workshops**
zu verschiedenen Themen und Konfliktbereichen und mit vielfältigen Beteiligungsmöglichkeiten, je nach Notwendigkeit. Langjährige Erfahrung und individuelle Anpassung an den Bereichen des Tourismus, die Beteiligten und dem Setting.

Vielen Dank!

Deutschland

+49 7171 94770 11
stuttgart@kohl-partner.eu

Österreich

+43 4242 21 123
office@kohl-partner.at

Schweiz

+41 4453 350 40
zuerich@kohl.-partner.ch

Südtirol

+39 0474 504 100
suedtirol@kohl-partner.it

