



Deckblatt

Name: Lisa Anderle, MA

Persönliche **Kontakt**daten² lisa.anderle@gmx.net

Titel und ggf. Untertitel der Arbeit: Resilienz von österreichischen Destinationen. Faktoren zur Stärkung der Widerstandsfähigkeit von Tourismusregionen.

Name Betreuer: Mag. (FH) Daniel Binder

Name Zweitgutachter: Prof. (FH) Mag. Mag. Dr. Harald A. Friedl

Name der Ausbildungseinrichtung: FH JOANNEUM GmbH Bad Gleichenberg, Institut für Gesundheits- & Tourismusmanagement

Kontaktdaten Institut (E-Mail-Adresse): igm@fh-joanneum.at

SDG-Kategorie³:

- SDG 1: **Armut** in all ihren Formen und überall beenden
- SDG 2: Den **Hunger** beenden, **Ernährungssicherheit** und eine bessere **Ernährung** erreichen und eine nachhaltige **Landwirtschaft** fördern
- SDG 3: Ein **gesundes Leben** für alle Menschen jeden Alters gewährleisten und ihr Wohlergehen fördern
- SDG 4: Inklusive, gleichberechtigte und hochwertige **Bildung** gewährleisten und Möglichkeiten **lebenslangen Lernens** für alle fördern
- SDG 5: **Geschlechtergerechtigkeit** erreichen und alle Frauen und Mädchen zur Selbstbestimmung befähigen
- SDG 6: Verfügbarkeit und nachhaltige Bewirtschaftung von **Wasser und Sanitärversorgung für alle** gewährleisten
- SDG 7: Zugang zu bezahlbarer, verlässlicher, nachhaltiger und moderner **Energie** für alle sichern
- SDG 8: Dauerhaftes, breitenwirksames und nachhaltiges **Wirtschaftswachstum**, produktive **Vollbeschäftigung** und **menschenwürdige Arbeit** für alle fördern
- SDG 9: Eine widerstandsfähige **Infrastruktur** aufbauen, breitenwirksame und nachhaltige **Industrialisierung** fördern und Innovationen unterstützen
- SDG 10: **Ungleichheit** in und zwischen Ländern **verringern**
- SDG 11: **Städte und Siedlungen** inklusiv, sicher, widerstandsfähig und nachhaltig gestalten
- SDG 12: Nachhaltige **Konsum- und Produktionsmuster** sicherstellen
- SDG 13: Umgehend Maßnahmen zur **Bekämpfung des Klimawandels** und seiner Auswirkungen ergreifen
- SDG 14: **Ozeane, Meere und Meeresressourcen** im Sinne nachhaltiger Entwicklung erhalten und nachhaltig nutzen
- SDG 15: **Landökosysteme** schützen, wiederherstellen und ihre nachhaltige Nutzung fördern, **Wälder** nachhaltig bewirtschaften, Wüstenbildung bekämpfen, Bodendegradation beenden und umkehren und dem Verlust der **biologischen Vielfalt** ein Ende setzen
- SDG 16: **Friedliche und inklusive Gesellschaften** für eine nachhaltige Entwicklung fördern, allen Menschen **Zugang zur Justiz** ermöglichen und leistungsfähige, rechenschaftspflichtige und inklusive **Institutionen** auf allen Ebenen aufbauen
- SDG 17: **Umsetzungsmittel stärken** und die Globale Partnerschaft für nachhaltige Entwicklung mit neuem Leben erfüllen

Haupt-SDG der Arbeit: 17

3-5 **Keywords**⁴: Destinationsmanagement, Destinationsresilienz, Resilienzförderung

² Die Angabe dieser Information steht Ihnen frei. Sie ermöglicht dem Interessenten mit Ihnen in Kontakt zu treten.

³ Welchem der 17 SDG's kann diese Arbeit zugeordnet werden? Bitte kreuzen Sie alle Ziele an, zu denen Ihre Arbeit einen wesentlichen Bezug herstellt und geben Sie darüber hinaus jenes SDG an, das von der Arbeit am meisten betroffen ist.

⁴ Zentrale Begriffe zur inhaltlichen Erfassung der wesentlichen behandelten Aspekte.

FH JOANNEUM Gesellschaft mbH

Masterarbeit

Resilienz von österreichischen Destinationen

Faktoren zur Stärkung der Widerstandsfähigkeit von Tourismusregionen

eingereicht am

Fachhochschul-Studiengang Gesundheits-, Tourismus- und Sportmanagement

Betreuer: Mag. (FH) Daniel Binder

eingereicht von: Lisa Anderle, BA

August 2021

Eidesstattliche Erklärung

„Ich erkläre ehrenwörtlich, dass ich die vorliegende Masterarbeit selbstständig angefertigt und die mit ihr verbundenen Tätigkeiten selbst erbracht habe und keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel benutzt habe. Ich erkläre zudem, dass ich mich bei der Erstellung der Arbeit an die Richtlinie der FH JOANNEUM zur Sicherung guter wissenschaftlicher Praxis und zur Vermeidung von Fehlverhalten gehalten habe. Insbesondere erkläre ich, dass ich alle ausgedruckten, ungedruckten oder dem Internet im Wortlaut oder im wesentlichen Inhalt übernommenen Formulierungen und Konzepte gemäß den Regeln für gutes wissenschaftliches Arbeiten zitiert und durch Fußnoten bzw. durch andere genaue Quellenangaben gekennzeichnet habe. Die vorliegende Originalarbeit ist in dieser Form zur Erreichung eines akademischen Grades noch keiner anderen Hochschule vorgelegt worden. Ich bin mir bewusst, dass eine falsche Erklärung rechtliche Folgen haben kann.“

Ragnitz, 15. August 2021

Danksagung

An dieser Stelle möchte ich allen Personen ganz herzlich danken, die zum Gelingen dieser Masterarbeit beigetragen haben und mich während des Prozesses unterstützten.

Ein großer Dank geht an den BÖTM und im Speziellen an Hrn. Mag. Christian Schirlbauer für die unkomplizierte Zusammenarbeit im Rahmen der empirischen Erhebung.

Hrn. Mag. Daniel Binder danke ich herzlich, mich überhaupt erst auf das Thema gebracht zu haben, für das konstruktive Feedback und die Hilfestellungen entlang des gesamten Verfassungsprozesses der Arbeit.

Weiters danke ich meinen PRE-Tester*innen für die Zeit, das Engagement und die wertvollen Hinweise, welche sie für die Erstellung des Fragebogens zur Verfügung gestellt haben.

Ein großer Dank geht auch an meine Familie und Freund*innen sowie Studienkolleg*innen für die Unterstützung, insbesondere für die vielen Stunden des gemeinsamen Schreibens.

Abstract

Due to the long-term tourism growth, which has taken place during the last six decades, one could conclude that the global tourism system would be resilient to external shocks and stressors. The Covid-19 pandemic contradicted this assumption, as international incidents affect global systems. When dealing with triggering events, no matter if they appear on a small or large scale, resilience is the buzzword of our time. As the resilience concept is receiving increasing acknowledgement within various scientific disciplines, it also made its way into tourism research. However, until now, a sharp definition for tourism, or to be more precisely, destination resilience has been missing.

Therefore, this thesis aims to determine which factors promote resilience for destinations and if tourism managers in Austria apply them in their destination management strategies.

The first step was to conduct a literature research to answer the main question. Subsequently, the results of the literature were analyzed in order to identify fields of action for the promotion of destination resilience. These were the subject of the quantitative online survey conducted among Austrian tourism managers.

The results show that resilience-promoting principles are important for destination management strategies and are already anchored in it, although to varying degrees. It also became clear that there is still a lot of research needed for the further development of the resilience approach in tourism. However, the development perspectives for resilient Austrian destinations are quite positive.

Keywords: destination management, destination resilience, resilience enhancement social ecological system

Kurzfassung

Aufgrund des langfristigen Tourismuswachstums, das in den letzten sechs Jahrzehnten stattgefunden hat, könnte man zu dem Schluss kommen, dass das globale Tourismussystem resilient gegenüber externen Schocks und Stressoren sei. Die Covid19-Pandemie widerlegte diese Annahme. Im Umgang mit schwierigen Ereignissen, egal ob sie im kleinen oder großen Maßstab auftreten, ist Resilienz das Schlagwort unserer Zeit. Da das Resilienzkonzept in verschiedenen wissenschaftlichen Disziplinen immer mehr Anerkennung findet, hat es auch Einzug in die Tourismusforschung gefunden. Bisher ist jedoch eine Definition für Tourismusgenauer gesagt Destinationsresilienz- ausständig.

Ziel dieser Arbeit ist es herauszufinden, welche Faktoren Resilienz für Destinationen fördern und ob Tourismusmanager*innen in Österreich diese in ihren Destinationsmanagementstrategien anwenden.

Zur Beantwortung der Forschungsfrage wurde in einem ersten Schritt eine Literaturrecherche durchgeführt. Anschließend wurden die Ergebnisse der Literatur analysiert, um Handlungsfelder zur Förderung der Destinationsresilienz zu identifizieren. Diese stellten den Untersuchungsgegenstand der quantitativen Online-Befragung dar, die unter österreichischen Tourismusmanager*innen durchgeführt wurde.

Die Ergebnisse zeigen, dass resilienzfördernde Prinzipien für das Destinationsmanagement wichtig und bereits darin verankert sind, allerdings in unterschiedlicher Ausprägung. Deutlich wurde auch, dass es noch viel Forschungsbedarf für die Weiterentwicklung des Resilienzansatzes im Tourismus gibt. Die Entwicklungsperspektiven für resiliente österreichische Destinationen sind aber durchaus positiv.

Keywords: Destinationsmanagement, Destinationsresilienz, Resilienzförderung, Sozial-ökologisches System

Inhaltsverzeichnis

Eidesstattliche Erklärung	2
Danksagung	3
Abstract	4
Kurzfassung	5
Inhaltsverzeichnis	6
Abbildungs- und Tabellenverzeichnis	8
1. Einleitung	9
1.1 Problemstellung	10
1.2 Forschungsfrage	14
1.3 Ziele und Nicht-Ziele	14
2. Methodik	16
2.1 Literaturrecherche	16
2.1.1 Keywords.....	17
2.1.2 Qualitätsfaktoren und Relevanz der Literatur.....	18
2.2 Empirische Erhebung	19
2.2.1 Fragebogenentwicklung.....	20
2.2.2 PRE-Test	23
2.2.3 Auswertung der Umfrage.....	24
2.2.4 Limitationen der empirischen Erhebung.....	25
2.3 Forschungsethische Standards und Datenschutz.....	26
3. Ergebnisse der Literaturrecherche	28
3.1 Destinationsmanagement.....	28
3.2 Resilienz	30
3.2.1 Operationalisierung von Resilienz.....	33
3.2.2 Resilienz-Ansätze für Systeme.....	35
3.3 Systemische Resilienz-Begriffe im Tourismus	37
3.3.1 Adaptiver Zyklus.....	38
3.3.2 Panarchie und Regime-Wechsel.....	40
3.4 Sozial-ökologische Resilienz	42
3.4.1 Prinzip 1: Diversität und Redundanz beibehalten	42
3.4.2 Prinzip 2: Konnektivität managen	44
3.4.3 Prinzip 3: Management von langsamen Variablen & deren Feedback	46
3.4.4 Prinzip 4: Komplex-adaptives Systemdenken fördern	47

3.4.5 Prinzip 5: Lernprozesse fördern	48
3.4.6 Prinzip 6: Partizipation erweitern.....	49
3.4.7 Prinzip 7: Förderung von polyzentrischen Führungssystemen	50
3.4.8 Förderung sozial-ökologischer Resilienz im Tourismus.....	51
3.5 Dimensionen von Destinations-Resilienz	54
3.5.1 Ökologische Dimension.....	56
3.5.2 Sozial- ökologische Dimension	57
3.5.3 Sozial-politische Dimension	58
3.5.4 Urbane Dimension	59
3.5.5 Organisatorische Dimension	60
3.5.6 Community Dimension.....	61
3.5.7 Individuelle Dimension.....	62
4. Analyse der Literatur	64
4.1 Resilienz im Destinationskontext	64
4.1.1 Voraussetzungen für resiliente Destinationen.....	68
4.1.2 Faktoren für Destinations-Resilienz	69
4.2 Resilienz-fördernde Handlungsfelder für Destinationen	73
4.2.1 Begriffsdefinition Destinations-Resilienz	77
5. Auswertung der empirischen Erhebung	79
5.1 Datenbereinigung.....	79
5.2 Sozio-demographische Beschreibung der Stichprobe.....	80
5.3 Auswertung der Variablen	84
6. Diskussion	92
6.1 Interpretation der empirischen Ergebnisse	92
6.2 Kritische Reflexion der Arbeit	100
6.3 Weiterer Forschungsbedarf	103
7. Conclusio.....	105
Literaturverzeichnis.....	107
Anhang	121
Fragebogen	121
PRE-Test Interview Leitfaden & Protokoll der Feedback-Interviews	128
Häufigkeiten	130
Kreuztabellen	137
Mittelwerte	138

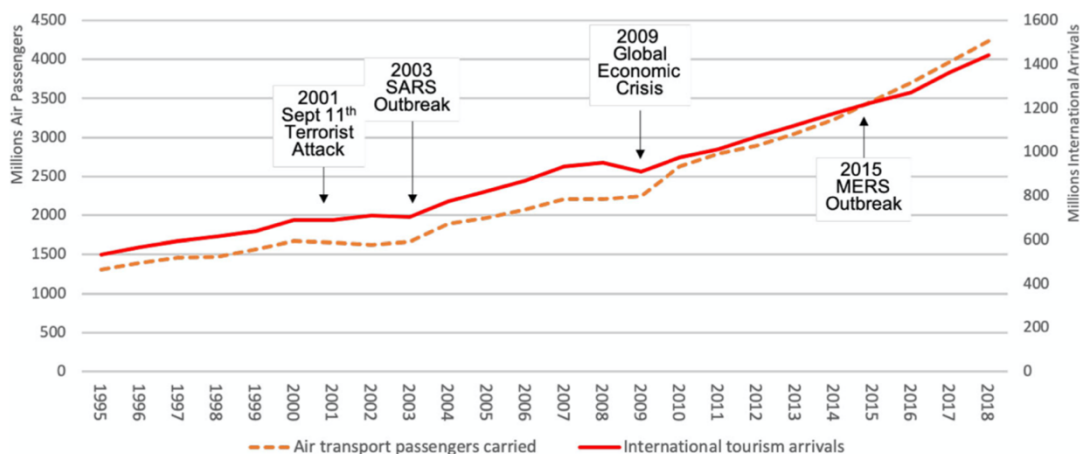
Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abbildung 1: Auswirkungen globaler Krisen auf den internationalen Tourismus.....	9
Abbildung 2: Prinzipien Sozial-ökologischer Resilienz.....	12
Abbildung 3: Methodik-Prozess	16
Abbildung 4: Säulenmodell des psychologischen Resilienz-Konzepts.....	32
Abbildung 5: Resilienz-Kontinuum	36
Abbildung 6: Die vier Phasen des adaptiven Zyklus	39
Abbildung 7: Panarchie	41
Abbildung 8: Globale Verteilung von Covid-19 Fällen (Jänner - März 2020).....	45
Abbildung 9: Wissenschaftliche Verbreitung des Resilienz-Begriffs seit 1960.....	66
Abbildung 10: Eigenschaften eines resilienten Systems	73
Abbildung 11: Datenbereinigung	80
Abbildung 12: Altersverteilung der Stichprobe.....	81
Abbildung 13: Teilnehmer*innen pro Bundesland	82
Abbildung 14: Verteilung der Bildungsabschlüsse	83
Abbildung 15: Dauer der Berufserfahrung.....	84
Abbildung 16: Fokus im Risikomanagement nach Risikoarten	86
Abbildung 17: Prozentuale Wichtigkeit kurzfristiger Managementziele	87
Abbildung 18: Ranking der langfristigen Managementziele	88
Abbildung 19: Absolute Häufigkeiten der Zielgruppenansprache	91
Abbildung 20: Resilienzfördernde Handlungsfelder für Destinationen	105
Tabelle 1: Fragebogen-Aufbau	21
Tabelle 2: Übersicht der verwendeten Begrifflichkeiten	21
Tabelle 3: Antwortskalen	22
Tabelle 4: Maßnahmen zur Erhöhung der Rücklaufquote	25
Tabelle 5: Ausprägungen von Diversität	43
Tabelle 6: Schleifen-Lernen.....	48
Tabelle 7: Makro- und Mikrodimensionen von Destinations-Resilienz	55
Tabelle 8: Grundsatzfragen für Destinations-Resilienz	72
Tabelle 9: Resilienzfördernde Handlungsfelder für Destinationen	74
Tabelle 10: Wichtigkeitsgrade der jeweiligen Variablen.....	85
Tabelle 11: Mittelwerte der Eigenschaften.....	86
Tabelle 12: Absolute & relative Häufigkeiten nach Risikoarten.....	87
Tabelle 13: Zustimmungsgrade zum Triple Bottom Line-Managementansatz	88
Tabelle 14: Zustimmungsgrade zur Förderung der Stakeholderpartizipation	89

1. Einleitung

Seit 1950 haben sich die weltweiten Touristenankünfte von 25 Millionen auf 1,4 Milliarden im Jahr 2018 erhöht. Dies entspricht einer 56-fachen Erhöhung (Roser, o.J.). In dieser Zeit gab es viele verschiedene globale Krisen, welchen die Tourismusindustrie ausgesetzt war. Seit 2000 waren die größten destabilisierenden Ereignisse für die Tourismusbranche die Terroranschläge vom 11. September 2001, die SARS-Epidemie 2003, die globale Wirtschaftskrise 2008/2009 und der MERS-Ausbruch 2015. Wie die folgende Grafik zeigt, führten nur der SARS-Ausbruch (-0,4%) und die globale Wirtschaftskrise (-4,0%) zu einer Verringerung der internationalen Touristenankünfte, allerdings hat keines dieser Ereignisse zu einem Langzeitrückgang der globalen Tourismusentwicklung geführt (Gössling, Scott & Hall, 2020, S. 3).

Abbildung 1: Auswirkungen globaler Krisen auf den internationalen Tourismus



Quelle: Gössling, S., Scott, D., & Hall, C. M. (2020). Pandemics, tourism and global change: A rapid assessment of COVID-19. *Journal of Sustainable Tourism*, 29(1), 1–20. S. 4.

Aus diesen Daten ließe sich schließen, dass das globale Tourismussystem gegenüber externen Schocks resilient sei (Gössling et al., 2020, S. 3), allerdings stellt die COVID19-Pandemie den größten Stressor für die Weltwirtschaft seit dem 2. Weltkrieg dar (Gössling et al., 2020, S. 1). Dadurch ergeben sich auch für den internationalen Tourismus noch nie dagewesene Konsequenzen: Laut dem World Travel & Tourism Council sind 75 Millionen Jobs in der weltweiten Tourismusbranche in Gefahr und es

wird mit Einbußen in der Höhe von 2,1 Billionen US-Dollar gerechnet (WTTC, 2020). Die Folgen und die Dauer der Erholung sind noch nicht abschätzbar (Gössling et al., 2020, S. 3).

Jede Krise bietet aber auch eine Chance zur Veränderung, denn „gerade jetzt, wo wir aus vollem Lauf von dem Coronavirus gestoppt worden sind, sollten wir aus der Krise lernen und über das Morgen nachdenken“ (Gardini, 2020). Der jetzige Zeitpunkt bietet die Chance, die Arbeitsweise der Tourismusindustrie zu überdenken (Hall, Scott & Gössling, 2020, S. 15).

1.1 Problemstellung

Wie in der Einleitung skizziert, hat sich der Tourismus trotz vieler Krisen, darunter auch Pandemien, gut entwickelt. Solche Ausnahmesituationen bringen viel Potential zur Veränderung mit sich. Durch die vergangenen Pandemien haben sich trotz wirtschaftlicher und sozialer Effekte keine signifikanten Transformationen im Tourismussystem entwickelt (Hall et al., 2020, S. 4). Die Corona Pandemie ist möglicherweise für viele Tourist*innen ein Anstoß, ihr Reiseverhalten zu verändern, allerdings ist es schwierig im Tourismussystem ähnliche Effekte herbeizuführen (Hall et al., 2020, S. 8).

Ein Konzept, das sich mit den Auswirkungen von Stressoren und Risikofaktoren auf Entwicklungen beschäftigt, ist das Resilienzkonzept, welches erstmals ab der Mitte des 20. Jahrhunderts von der Psychologie aufgegriffen wurde. Resilienz stammt von dem lateinischen Wort „resilire“ ab und kann mit „zurückspringen“ oder „abprallen“ übersetzt werden. In der Physik beschreibt es die Fähigkeit eines Werkstoffs, trotz Verformungen oder Einwirkungen äußerer Reize wieder in seine ursprüngliche Form zurückzukehren (Kéré-Wellensiek, 2011, S. 18).

In den ersten Phasen der Resilienzforschung wurden hauptsächlich Individuen untersucht. Das Ziel war herauszufinden, wie es gelingt, an seelischen Krisen und Überforderungen zu wachsen. Resilienz ist keine angeborene Fähigkeit, sondern sie entwickelt sich im Laufe der Zeit durch Mensch-Umwelt-Interaktionen. Diese innere

Widerstandskraft kann aktiv trainiert und gestärkt werden (Kéré-Wellensiek, 2011, S. 18-19).

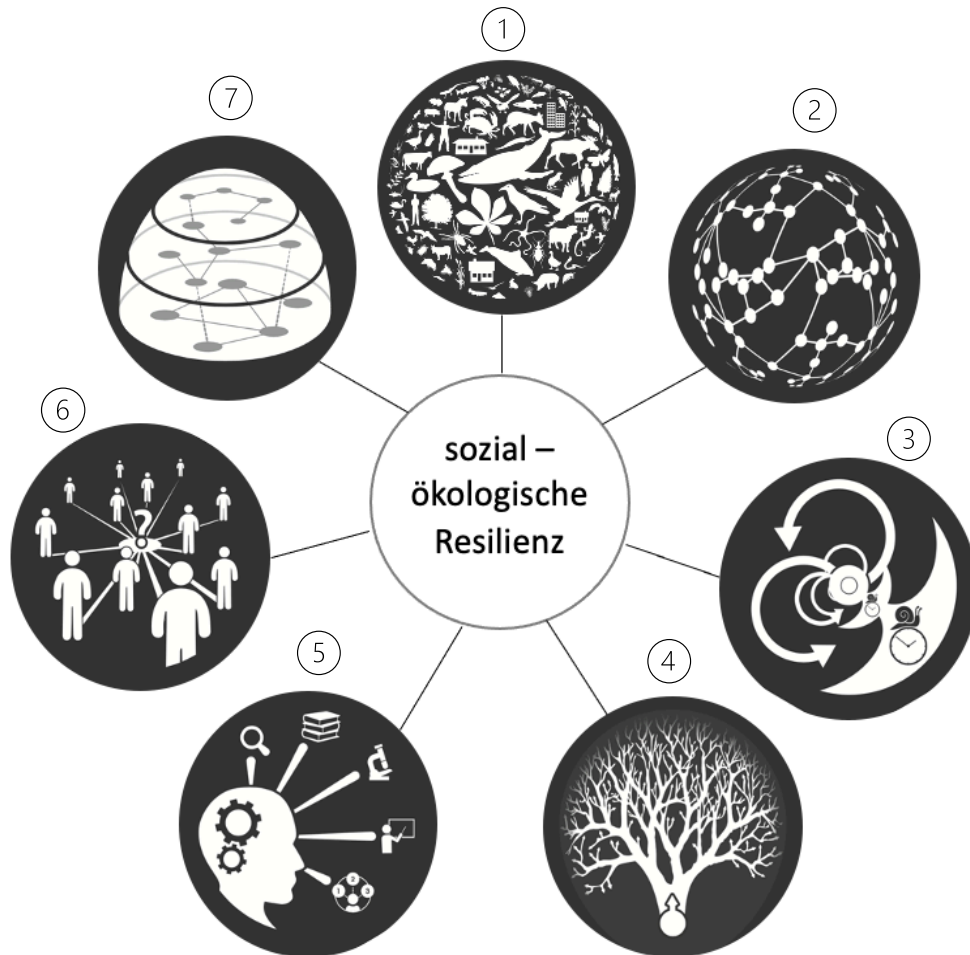
Mittlerweile wird das Resilienzkonzept in den verschiedensten Disziplinen, wie der Erziehung oder Erwachsenenbildung, in Hinblick auf Unternehmen oder Organisationen, aber auch auf Gemeinschaften und Kulturen bezogen, angewendet (Kéré-Wellensiek, 2011, S. 22-23). Das Konzept wurde in den letzten Jahren immer wichtiger, um zu verstehen, wie sich Systeme durch Veränderungsprozesse weiterentwickeln (Sheppard, 2017, S. 53). Spricht man von einem resilienten System, meint man dessen Fähigkeit, Störungen aufzugreifen, sich während der Veränderungsprozesse zu reorganisieren, aber gleichzeitig die essentiellen Funktionen und Strukturen aufrechtzuerhalten (Cochrane, 2010, S. 174).

Im touristischen Kontext gibt es nur wenige Untersuchungen, die Resilienzfaktoren identifizieren. Es gibt allerdings Aspekte, die in Hinblick auf Resilienz als förderlich oder hinderlich gelten (Sheppard, 2017, S. 53). Nicht nur die Faktoren an sich, sondern auch die Art und Weise, wie Resilienz gemessen wird, muss beachtet werden. Dafür ist im touristischen Umfeld das SER-Framework relevant, welches sich mit sozial-ökologischer Resilienz im Rahmen von Community-based-tourism befasst (Ruiz-Ballesteros, 2011, S. 655-656). Dieses Modell wurde vom Stockholm Resilience Center entwickelt. Es definiert Resilienz als Fähigkeit eines Systems, mit Veränderungen umzugehen und sich dabei weiterzuentwickeln. Systeme kommen dabei in unterschiedlichen Größenordnungen vor, beginnend bei einer individuellen Person, über eine Stadt bis zu einer ganzen Wirtschaft (Stockholm Resilience Center, 2015).

Um in einem sozial-ökologischen System resilienzfördernd zu handeln, sollten die folgenden Prinzipien bearbeitet werden: (1.) Diversität und Redundanz beibehalten, (2.) Konnektivität managen, (3.) Management von langsamen Variablen und deren Feedback, (4.) komplex-adaptives Systemdenken fördern, (5.) Lernprozesse fördern,

(6.) Partizipation erweitern und (7.) Förderung von polyzentrischen Führungssystemen. Die folgende Abbildung veranschaulicht diese:

Abbildung 2: Prinzipien sozial-ökologischer Resilienz



Quelle: (basierend auf) Biggs, R., Schlüter, M. & Schoon, M. (2015). *Principles for Building Resilience. Sustaining Ecosystem Services in Social-Ecological Systems*. Cambridge: Cambridge University Press.

Diese Prinzipien geben eine kritisch-praktische Anleitung, um in sozial-ökologischen Systemen wie Destination ein gemeinsames Resilienzverständnis zwischen verschiedenen Stakeholdern einzuführen. Anschließend können darauf aufbauend konkrete resilienzfördernde Maßnahmen etabliert werden (Cheer & Lew, 2018a, S. 11).

Laut Sheppard gibt es dabei vier Überkategorien, die die sozial-ökologische Resilienz im Tourismus fördern. Diese sind (1.) mit Veränderungen und Unsicherheiten zu

leben lernen, (2.) Diversität für Reorganisation und Erneuerung fördern, (3.) Wissen aus verschiedenen Disziplinen zusammenführen und (4.) Möglichkeiten zur Selbstorganisation schaffen (2017, S. 56). Diese werden im Kapitel sozial-ökologischer Resilienzförderung im Tourismus ab Seite 51 beschrieben.

Hall et al. entwickeln aus diesen Kategorien fünf Voraussetzungen, die die Basis für Destinationsresilienz bilden. Es gibt allerdings keine einheitliche Vorgehensweise, um Resilienz in Destinationen aufzubauen, da es sich um unterschiedliche und komplexe Systeme handelt (Hall, Prayag & Amore, 2018, S. 134). Wichtig ist, dass sich die Verantwortlichen im Destinationsmanagement (1.) darüber bewusst sind, dass Institutionen und Ressourcen innerhalb der Destination verschiedenen Risikoarten ausgesetzt sind. (2.) Weiters sollten gewisse Stakeholder nicht absichtlich gegenüber anderen bevorzugt behandelt werden. Für die Förderung von Destinationsresilienz braucht es (3.) den Aufbau einer Langzeitstrategie, die im Community-Planning verwurzelt ist und Handlungsspielraum für Maßnahmen lässt, um sich an verändernde Bedingungen anzupassen. (4.) Der Aufbau der Destinationsmanagement-Strukturen sollte dahingehend verändert werden, sodass Stakeholder aus den verschiedensten Bereichen zunehmend zu Kooperationen motiviert werden. Die letzte Voraussetzung für Destinationsresilienz ist, auf angemessener lokaler und regionaler Ebene zu arbeiten und für Vernetzungen zu sorgen (Hall et. al., 2018, S. 132-133).

In Folge dessen stellt sich die Frage, welche Faktoren beziehungsweise Handlungsfelder es konkret sind, die in Destinationen resilienzfördernd wirken und ob sie im Management Anwendung finden. Ein proaktiver Umgang mit resilienzfördernden Maßnahmen kann dazu beitragen, dass die Erholung des Tourismussystems nach der Corona-Krise in eine nachhaltigere Form mündet und nicht zu „more of the same“ wie nach vergangenen Krisen führt (Hall et al., 2020, S. 15).

1.2 Forschungsfrage

Um das Thema der Masterarbeit zu bearbeiten und um die unten genannten Ziele zu erreichen, wird die folgende Hauptforschungsfrage gestellt:

„Wie können (österreichische) Tourismusmanager*innen positiv auf die resilienzfördernden Faktoren von Destinationen einwirken?“

Unterfragen

Um das Thema weiter zu spezifizieren, wurden in Bezug auf die Hauptforschungsfrage zwei Unterforschungsfragen definiert:

Unterforschungsfrage I:

„Welche Faktoren und Eigenschaften tragen dazu bei, die Resilienz einer Destination zu fördern?“

Unterforschungsfrage II:

„Welche Maßnahmen werden von österreichischen Tourismusmanager*innen in der Praxis getroffen, um die resilienzfördernden Faktoren innerhalb der Destination zu stärken?“

1.3 Ziele und Nicht-Ziele

Ziel dieser Arbeit ist es, Faktoren und Eigenschaften für die Förderung von Destinationsresilienz herauszuarbeiten und zu beschreiben. Als Grundgerüst dazu dienen die psychologische Resilienz, die Prinzipien sozial-ökologischer Resilienz, die Kategorien sozial-ökologischer Resilienzförderung im Tourismus (Sheppard, 2017) und die Dimensionen der Destinationsresilienz (Hall et al., 2018).

Durch die Ergebnisse der Literatur sollen Handlungsfelder identifiziert werden, die in Destinationen resilienzfördernd wirken. Um die Komplexität des Themas für die Leser*innen zu reduzieren, ist es weiters Ziel der Arbeit, ein Modell für

Destinationsresilienz zu entwickeln, welches auf den oben genannten Punkten aufgebaut ist.

Durch die quantitative Befragung von österreichischen Tourismusmanager*innen soll herausgefunden werden, inwiefern die resilienzfördernden Faktoren im Destinationsmanagement Anwendung finden. Selbst wenn der Resilienzansatz bei der zu befragenden Population nicht bekannt ist, ist es naheliegend, dass dennoch (zumindest in Anfängen) resilienzfördernd gearbeitet wird. Dies soll durch die Befragung überprüft werden.

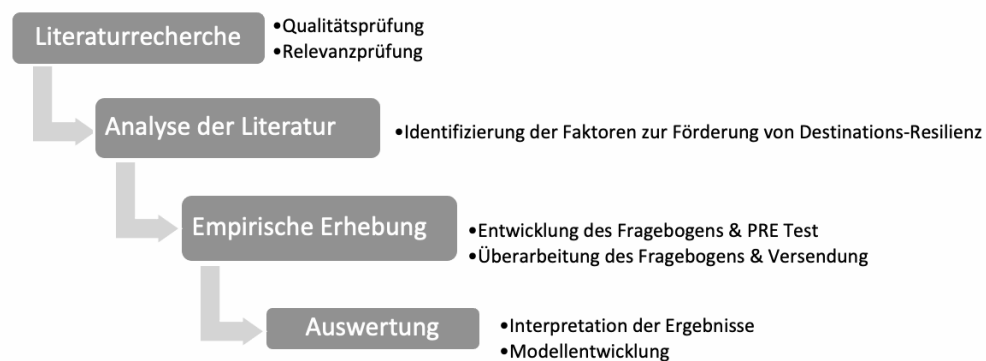
Nicht-Ziel der Arbeit ist es, Faktoren für Resilienzsteigerung einer bestimmten Destination herauszufiltern und aufzuzeigen, wie man diese konkret umsetzen könnte. Es wird kein Resilienzförderungskonzept für eine bestimmte Destination ausgearbeitet. Der Zugang besteht darin herauszufinden, ob überhaupt schon resilienzfördernd in österreichischen Destinationen gearbeitet wird.

Weiters ist es nicht Ziel der Arbeit, konkrete, umsetzbare Maßnahmen in Form eines Leitfadens für die Förderung von Destinationsresilienz zu entwickeln, der in jeder beliebigen Tourismusregion vom Management umgesetzt werden könnte.

2. Methodik

Die Arbeit gliedert sich in einen theoretischen Literaturteil und einen empirischen Praxisteil. Im folgenden Kapitel wird jeweils die konkrete Vorgehensweise beschrieben. Grundsätzlich dient die Literaturrecherche dazu, die Faktoren für Destinationsresilienz im ersten Schritt zu erarbeiten. Der empirische Teil dient dazu, die Bedeutung der Faktoren in der touristischen Managementpraxis zu untersuchen. Die folgende Abbildung veranschaulicht den Methodik-Prozess:

Abbildung 3: Methodik-Prozess



Quelle: Eigene Darstellung.

2.1 Literaturrecherche

Um die Forschungsfragen gezielt zu beantworten, wurde eine umfassende Literaturrecherche durchgeführt, da die Erkenntnisse der Literatur die Grundlage für die empirische Erhebung darstellen.

Im ersten Schritt erfolgte eine selektive Literaturrecherche, um sich mit dem Thema vertraut zu machen. Dabei wurde nach Tourismus- und resilienzspezifischen Websites und Institutionen gesucht. Beispiele dafür sind das Bundesministerium für Tourismus, die Österreich Werbung, das Stockholm Resilience Center und weitere. Hinzugezogen wurden auch Zeitungs- und Blogartikel, wie von der Tourismuspresse

oder Tirol Tourism Research, sowie Statistikportale, wie Statistik Austria, Statista.com oder Our World in Data, um auf die Aktualität und Relevanz des Themas hinzuweisen.

Im zweiten Schritt erfolgte eine strukturierte Literaturrecherche in wissenschaftlichen Datenbanken mittels Keywords, die sich aus dem ersten Schritt der Recherche ergeben. Die Datenbanken SpringerLink, Science Direct, Taylor & Francis, Research Gate, Google Scholar und Emerald Insight wurden durchsucht.

Auf Journals, die sich intensiv mit den Themen des Forschungsbereichs befassen, wurde ein besonderes Augenmerk gelegt. Beispiele sind das Journal of Sustainable Tourism, Tourism Recreation Research, Tourism Review International, Tourism Management, Annals of Tourism Research, Ecology & Society und Tourism Geographies, da diese viele relevante Publikationen beinhalten.

Weiters erfolgte eine Recherche in den Bibliotheken der FH JOANNEUM, des Management Centers Innsbruck und im österreichischen Bibliotheken Verbund rund um die Themen Destinationsmanagement, Destinations- bzw. Tourismusresilienz. Dabei wurde nach Monographien und Sammelbänden in Printform und elektronischen Ausgaben gesucht.

2.1.1 Keywords

Die folgenden Keywords und Booleschen Operatoren kamen in den oben genannten Katalogen und Datenbanken zur Anwendung, auf Trunkierungen wurde verzichtet.

Keywords Deutsch:

Destination, Destinationsmanagement, Destinationsführung, Destinationsresilienz, Destinationsentwicklung, Tourismusresilienz, Tourismuspolitik, Tourismusindustrie, Tourismussystem, nachhaltiger Tourismus, Anpassungsfähigkeit, Strukturwandel, nachhaltige Entwicklung, adaptives System, Resilienz, sozio-ökologische Resilienz, Resilienzmodell, Resilienzverständnis, resilientes System, organisationale Resilienz, resilienter Tourist, Resilienzplanung, resiliente Entwicklung.

Destination UND Resilienz, Destinationsmanagement UND Resilienz, nachhaltiger Tourismus UND Resilienz, nachhaltige Entwicklung UND Resilienz, sozio-ökologische Resilienz UND Tourismus, sozio-ökologische Resilienz UND Destinationsmanagement, Resilienzverständnis UND Destination, Resilienzverständnis UND Destinationsmanagement, Resilienzverständnis UND Tourismusresilienz, Resilienz ODER Widerstandsfähigkeit.

Die Arbeit wurde auf Deutsch verfasst, allerdings sind die meisten relevanten Publikationen auf Englisch, weshalb mehrheitlich englischsprachige Literatur verwendet wurde.

Keywords Englisch:

destination, destination management, destination governance, destination resilience, destination vulnerability, destination development, tourism resilience, tourism policy, tourism industry, tourism system, sustainable tourism, community based tourism, adaptability, structural change, sustainable development, complex adaptive systems, resilience, socio – ecological resilience, resilience model, resilience understanding, resilient systems, community resilience, organizational resilience, tourist resilience, resilience planning, community resilience, resilient development, destination AND resilience, destination management AND resilience, sustainable tourism AND resilience, sustainable development AND resilience, socio – ecological resilience AND tourism, socio – ecological resilience AND destination management, resilience understanding AND destination, resilience understanding AND destination management, resilience understanding AND tourism resilience.

2.1.2 Qualitätsfaktoren und Relevanz der Literatur

Um hochqualitative und relevante Literatur auszuwählen, wurde diese vor ihrer Verwendung auf ihre Relevanz, Qualität und Aktualität des Forschungsstandes überprüft. Es wurde darauf geachtet, möglichst aktuelle Literatur zu verwenden. Dabei wurde der zeitliche Filter auf die letzten 10 bis 15 Jahre begrenzt. Für allgemeine Informationen oder Definitionen rund um den Tourismus und Resilienz

wurde die zeitliche Spanne erhöht, die Literatur soll dabei vorzugsweise ab den 2000ern publiziert worden sein. Ausgenommen davon waren Beiträge, bei welchen es keine aktuellere Forschung gibt.

Die Relevanzüberprüfung erfolgte durch eine Kontrolle der Keywords und über ein Abstract-Screening. Bei Journals wurde auch der Impact-Faktor herangezogen, ebenso eine klare Textstruktur, eindeutige Fragestellungen und verwendete Studiendesigns. Bei Monografien und Sammelbänden wurde stets die neueste Auflage verwendet, soweit möglich. Weitere Auswahlkriterien waren der Verlag, die Autor*innen, das Vorwort und Einleitungen anerkannter Expert*innen auf dem Gebiet (Karmasin & Ribing, 2017, S. 106). Anschließend wurden noch der Erscheinungsort, Anlass und Autorenschaft überprüft. Dabei wurde evaluiert, ob weitere Publikationen in dem Themenfeld existieren, über welche Institutionen publiziert wurde und ob möglicherweise ein Interessenskonflikt vorlag.

Im nächsten Schritt wurde der Inhalt überblicksmäßig betrachtet und beurteilt, um über Relevanz und Qualität zu entscheiden. Dafür wurden das Inhaltsverzeichnis, die Einleitung und die Zusammenfassung gelesen. Wenn die Überprüfung positiv ausfiel, weil die jeweilige Quelle inhaltlich das Thema in angemessener Tiefe behandelt, wurde diese in das Literaturverzeichnis aufgenommen (Franck & Stary, 2006, S. 46).

Bei grauer Literatur wie Zeitungs- oder Blogartikeln wurde die Glaubwürdigkeit der herausgebenden Einrichtung überprüft. Darüber hinaus wurde auf die inhaltliche beziehungsweise formale Qualität geachtet (Karmasin & Ribing, 2017, S. 107).

2.2 Empirische Erhebung

Im Rahmen des Praxisteils wurde eine quantitative Umfrage bei österreichischen Tourismusmanager*innen durchgeführt. Dies erfolgte mittels eines Online-Fragebogens. Zielgruppe waren die Mitglieder des Bundesverbands Österreichischer Tourismusmanager*innen (kurz „BÖTM“). Der BÖTM ist ein österreichweites Destinationsnetzwerk und bildet die Schnittstelle zwischen dem Ministerium für Landwirtschaft, Regionen und Tourismus und den österreichischen

Tourismusverbänden. Die Mitglieder sind die Geschäftsführer*innen eines Tourismusverbandes oder sind in anderen leitenden Positionen wie Prokurist*in, Marketingleiter*in oder stellvertretende Geschäftsführung tätig (BÖTM, o.J.). Von dem Generalsekretär des BÖTM, Hrn. Mag. Schirlbauer, gab es die schriftliche Zusage vom 3. Dezember 2020, dass dieser den Fragebogen weiterleiten wird: „Gerne übersende ich diesen an meinen gesamten Verteiler von rund 260 Tourismusedirektoren/innen in ganz Österreich sowie zahlreichen Tourismusexperten.“ Befragt wurde also jene Personengruppe, die die Verantwortung für die Destinationsentwicklung in österreichischen Destinationen innehat.

Die Methode der Online-Umfrage wurde gewählt, weil sie am besten zu den zeitlichen und monetären Ressourcen der Autorin passt. Somit konnten viele Personen aus der Zielgruppe, die über ganz Österreich verteilt sind, gleichzeitig befragt werden. Weiters sind viele potentielle Teilnehmer*innen eher dazu bereit, einen Fragebogen in Selbstadministration zu beantworten, als einen Termin für ein Interview zu vereinbaren und dieses auch zu führen (Döring & Bortz, 2016, S. 398).

2.2.1 Fragebogenentwicklung

Die Umfrage enthält ausschließlich geschlossene Fragen und ist somit vollstandardisiert (Döring & Bortz, 2016, S. 405). Die Antwortmöglichkeiten sind dabei vorgegeben, wodurch die Antworten besser vergleichbar sind und der zeitliche Aufwand für das Ausfüllen und Auswerten sinkt (Diekmann, 2017, S. 477).

Die Umfrage ist nach den Fragebogenelementen Fragebogentitel, Fragebogeninstruktion, inhaltliche Frageblöcke, sozio-demographische Angaben und Verabschiedung von Döring und Bortz aufgebaut (2016, S. 406). Im Anhang ist der Fragebogen einsehbar. Um den Einstieg in die Umfrage zu erleichtern, gab es im ersten Teil der Umfrage zuerst einen Einleitungstext, der die aktuelle Situation sowie Sinn und Zweck des Fragebogens für die Teilnehmer*innen erklärt, sowie eine „Eisbrecherfrage“ (Frage 1) (Diekmann, 2017, S. 483-484).

Die inhaltlichen Frageblöcke gliedern sich in drei Teile. Die folgende Tabelle gibt einen Überblick über deren Aufbau.

Tabelle 1: Fragebogen-Aufbau

	Thematischer Bereich	Umfang	Sinn & Zweck
Teil 1/3	Hinführung zum Thema Destinationsresilienz	4 Fragen	*Einstieg in das Thema *Wichtigkeitseinstufung der einzelnen Faktoren zur Förderung der Destinationsresilienz
Teil 2/3	Destinationsresilienzfaktoren	14 Fragen	*Persönliche Einschätzung der Befragten zu den Faktoren *Abfragung zur Implementierung der Destinationsresilienzfaktoren im Tourismusmanagement
Teil 3/3	Sozio-demographische Daten	6 Fragen	*Statistische Beschreibung der Population *Filterung und Kriterien für die Datenbereinigung

Im zweiten Teil der Umfrage ging es um die Faktoren beziehungsweise Handlungsfelder, welche die resilienzfördernden Aspekte im Destinationsmanagement darstellen. Je Handlungsfeld wurden zwei bis drei Fragen gestellt, gewisse Fragen verknüpfen auch mehrere Aspekte miteinander, um die Länge des Fragebogens in angemessenem Rahmen zu halten.

Damit der Fragebogen für die Teilnehmer*innen leicht verständlich ist, wurden Fachbegriffe umschrieben. Nach den Faktoren wurde also indirekt gefragt, um die teilnehmenden Personen nicht zu verwirren. Die folgende Tabelle gibt einen Überblick über die verwendeten Begrifflichkeiten im Literaturteil und deren Adaption in der empirischen Erhebung.

Tabelle 2: Übersicht der verwendeten Begrifflichkeiten

Begrifflichkeit im Modell „Resilienz-fördernde Handlungsfelder für Destinationen“	Adaption in der empirischen Erhebung
Veränderungen akzeptieren	Indirekt erfragt durch Frage 5 und 6
Risiken managen	Untersucht durch die Fragen 7,8 und 9
Zukunft planen	Indirekt erfragt durch Frage 6, 10 und 18
Triple Bottom Line - Managementansatz	Umschreibung: „wirtschaftliche, soziale und ökologische Aspekte/Effekte in Balance halten“, Indirekt erfragt durch Frage 10, 11 und 12

Stakeholderpartizipation fördern	Umschreibung: „Stakeholder Beteiligung“, untersucht durch Frage 13 und 17
Vielseitigkeit fördern	Indirekt erfragt durch Frage 14, 15 und 16
Werteorientierten Führungsstil leben	Indirekt erfragt durch Frage 17 und 18

Anschließend wurden sozio-demografische Daten abgefragt, da diese Fragen für die Teilnehmenden inhaltlich weniger interessant sind und weniger Konzentration erfordern (Diekmann, 2017, S. 484-485). Folgende Merkmale wurden erhoben: Bundesland, Position, Dauer der Berufserfahrung im Tourismusmanagement, höchste abgeschlossene Ausbildungsstufe, Geschlecht und Alter. Diese Merkmale wurden erhoben, um vor der Auswertung eine Datenbereinigung durchführen zu können. Die Vorgehensweise dafür wird im Kapitel 5.1 Datenbereinigung beschrieben. Auf die Sicherung des Datenschutzes von personenbezogenen Informationen und forschungsethischen Standards wird im nächsten Kapitel genauer eingegangen. Abschließend folgte noch eine Danksagung, die Möglichkeit der Autorin, eine Mail zu schreiben, wenn man an den Forschungsergebnissen interessiert ist und die Verabschiedung.

Es wurde darauf geachtet, dass die Fragen möglichst kurz und verständlich formuliert sind. Doppelte Verneinungen, wertbesetzte Begriffe, indirekte oder suggestive Fragen wurden vermieden. Weiters wurden Fragen nicht zusammengefasst, um die Teilnehmer*innen nicht zu überfordern (Diekmann, 2017, S. 479 – 483). Bei allen Fragen handelt es sich um Pflichtfragen, um vollständig ausgefüllte Fragebögen zu erhalten. Es wurden verschiedene Antwortskalen verwendet, um bei den Teilnehmer*innen der Befragung für Abwechslung zu sorgen, damit die Konzentration erhalten bleibt. Die folgende Tabelle gibt einen Überblick über die verwendeten Antwortskalen:

Tabelle 3: Antwortskalen

Antwortskala	Fragennummer
Dichotome Skala (ja/nein; stimme zu / stimme nicht zu)	2, 5, 6, 7, 14 und 15
Single Choice	1, 8, 11, 18, 19, 20, 21, 22, 23 und 24
Multiple Choice	9
Ranking	10
Likert	3, 12, 13, 17

Schiebe-Regler (numerisch, Text)	4 und 16
----------------------------------	----------

Bei den Likert-skalierten Fragen wurde zwischen Wichtigkeitsgrad (Frage 3) und Zustimmungsgrad (Frage 12, 13 und 17) unterschieden, wobei beim letzteren vierteilige Skalen verwendet wurden (stimme überhaupt nicht zu, stimme nicht zu, stimme zu, stimme völlig zu), um der Tendenz zu einer neutralen Beantwortung bei fünfteiligen Likert-Skalen entgegenzuwirken (Bishop & Herron, 2015, S. 298). Bei Frage 3 (sehr unwichtig, eher unwichtig, eher wichtig, sehr wichtig) gab es zusätzlich die Möglichkeit „kann ich nicht beurteilen“ auszuwählen, um Fragebogen-Dropouts vorzubeugen.

2.2.2 PRE-Test

Bevor die Umfrage an die Population weitergeleitet wurde, ist ein PRE-Test des Fragebogens durchgeführt worden. Ziel dabei war es, mögliche Unklarheiten von Formulierungen aufzuzeigen, die die Beantwortung der Fragen erschweren. Die Überprüfung erfolgte mittels eines qualitativen Pretests. Der Fragebogen wurde vier Personen aus der Population vorgelegt, die diesen einzeln beantwortet haben. Die PRE-Tester*innen sind von der Umfrage ausgeschlossen (Döring & Bortz, 2016, S. 411), und wurden über persönliche Kontaktaufnahme erreicht. Zu ihnen zählen Geschäftsführer*innen und Marketing-Manager aus der Steiermark, Salzburg und Tirol. Kritisch anzumerken ist, dass alle vier Tester*innen eine akademische Ausbildung durchlaufen haben, was nicht bei allen Personen aus der Zielgruppe der Fall ist.

Der Fragebogenlink wurde an die Tester*innen gesendet, im Anschluss an das selbstständige Ausfüllen der Umfrage wurden Feedback-Interviews mit der Autorin gemacht, die anhand eines Leitfadens geführt wurden. Somit wurde sichergestellt, dass alle die gleichen Fragen beantworten. Der Leitfaden orientiert sich an den Grundregeln zur Fragebogengestaltung und Frageformulierung von Diekmann (2017, S. 479 – 488) und ist im Anhang ab Seite 128 PRE Test Interview Leitfaden & Protokoll der Feedback-Interviews einsehbar. Die Interviews wurden telefonisch durchgeführt, eine Aufzeichnung und anschließende Transkription schien nicht notwendig, da die

Autorin während des Telefonats ausführliche Notizen protokollierte (ebenfalls einsehbar ab Seite 128). Wichtige Aspekte der Feedback-Interviews waren, welche Fragen sich gut beantworten lassen, was schwer verständlich ist, ob etwas unstimmig ist oder ob gewisse Punkte, zum Beispiel für Erklärungen, vermisst werden (Döring & Bortz, 2016, S. 411). Auch die benötigte Zeit für die Beantwortung der Fragen wird erhoben. Unstimmigkeiten, die ein*e PRE-Tester*in nannte, wurden mit den anderen ebenfalls besprochen, um so viele Verständnisschwierigkeiten wie möglich aufzudecken.

Anschließend wurde das Feedback aus dem PRE-Test in den Fragebogen eingearbeitet. Die finale Version wurde vor der Versendung noch von dem Betreuer dieser Arbeit freigegeben und an Hrn. Mag. Schirlbauer über die Plattform QuestionPro geschickt, der die Umfrage an die Population weiterleitete.

2.2.3 Auswertung der Umfrage

Die Auswertung erfolgte gemäß den standardisierten Arbeitsschritten der quantitativen Datenanalyse mittels Microsoft Excel und SPSS (Version 28.0). Die Daten wurden zuerst bereinigt, anschließend folgt eine Beschreibung der Stichprobe. Für die Bereinigung wurde der Datensatz zuerst auf Duplikate überprüft, im nächsten Schritt wurden nicht vollständig ausgefüllte Fragebögen entfernt. (Döring & Bortz, 2016, S. 618). Ein weiteres Kriterium für die Inklusion in die Auswertung ist die berufliche Position: bei der Auswahl „sonstiges“ konnte die Stelle angegeben werden. Wesentlich für die Zielgruppe ist eine Managementverantwortung auf Destinationsebene. Für jede „sonstiges“-Angabe wurde eine Überprüfung durchgeführt – zum Beispiel wurde „Mitarbeiter*in Tourismusverband“ (oder Ähnliches) entfernt, da man hier keine Managementverantwortung voraussetzen kann. „Leitung Produktentwicklung“ (oder Ähnliches) wurde inkludiert. Weiters wurde die durchschnittliche Bearbeitungszeit mit den Ergebnissen des PRE-Tests verglichen, um Ergebnisse, die durch ein schnelles Durchklicken des Fragebogens erreicht wurden, ausschließen zu können. Wie sich im PRE-Test ergab, lag die kritische Schwelle, die nicht unterschritten werden darf, bei drei Minuten.

Im nächsten Schritt wurden die Antworten der inhaltlichen Frageblöcke nach absoluten und relativen Häufigkeiten ausgewertet. Weiters folgt eine Interpretation der sozio-demografischen Daten. Um den Prinzipien guter wissenschaftlicher Praxis gerecht zu werden, werden die Limitation der Ergebnisse in Hinblick auf ihre begrenzte Aussagekraft beschrieben (Döring & Bortz, 2016, S. 618).

2.2.4 Limitationen der empirischen Erhebung

Limitierend wirkt, dass die Population auf 260 Personen über das BÖTM-Netzwerk begrenzt ist. Die durchschnittlichen Rücklaufquoten haben eine sehr große Spannweite und liegen meist zwischen 5% bis 40% (Döring & Bortz, 2016, S. 412). Egger, Razum und Rieder gehen von noch größeren Schwankungen (10% - 90%) bei der Rücklaufquote aus, die jeweils von der befragten Bevölkerungsgruppe abhängt. Bei Menschen mit starkem Zeitdruck, zum Beispiel bedingt durch hohe berufliche Belastung oder die Vereinbarkeit von Arbeit- und Privatleben, ist generell mit eher niedrigeren Rücklaufquoten zu rechnen, was bei der hier vorliegenden Population durch die Führungsverantwortung durchaus der Fall sein kann (2018, S. 103). Wichtige Faktoren, um die Rücklaufquote zu erhöhen, sind der Weg der Verteilung, die Zielgruppe, Relevanz des Themas, Fragebogenlänge, der Zeitpunkt der Versendung, die Anreizgestaltung und Nachfassaktionen (Döring & Bortz, 2016, S. 412). Angestrebt werden mindestens 78 beantwortete Fragebögen, das entspricht einer Quote von 30% der Zielpopulation. Die folgende Tabelle zeigt Maßnahmen auf, wodurch die Rücklaufquote erhöht werden soll, falls der Rücklauf zu gering ausfallen sollte. Die Rücklaufquote wurde mit Hilfe eines Diagramms der Autorin abgebildet.

Tabelle 4: Maßnahmen zur Erhöhung der Rücklaufquote

Faktor	Einfluss auf die Rücklaufquote	Maßnahme	Begründung
Verteilungsweg	Förderlich	Versendung eines Links per E-Mail durch Hrn. Mag. Schirlbauer, der im persönlichen	Ein Online-Fragebogen bietet die geringste Hemmschwelle für die Teilnahme an Umfragen. Weiters liegen die E-Mail-Adressen bei Hrn.

		Kontakt mit der Zielpopulation steht.	Schirlbauer gesammelt vor (Diekmann, 2017, S. 530).
Zielgruppe	Förderlich	Zielgruppe der Befragung klar definieren.	Durch das BÖTM-Netzwerk ist die Zielgruppe klar definiert und kann mit einem Mail gesammelt kontaktiert werden.
Themenrelevanz	Förderlich	Wichtigkeit des Themas für die Praxis im Einführungsteil klar herausarbeiten.	Die Motivation zur Teilnahme erhöht sich, wenn das Thema für den Befragten relevant ist.
Fragebogenlänge	Hemmend	Ausschließlich geschlossene stellen, um die Länge zu reduzieren. Einbau eines visuellen Fortschrittsbalkens	Die Beantwortung von offenen Fragen nimmt viel Zeit in Anspruch und führt oft zu Drop-Outs. Ein Fortschrittsbalken gibt Orientierung über den noch anstehenden Aufwand.
Zeitpunkt der Versendung	Individuell verschieden	Anreize attraktiv gestalten & Nachfassaktionen durchführen.	Je nach Höhe der aktuellen Arbeitslast können Mails leicht untergehen. Bei Bedarf werden Nachfassaktionen durchgeführt.
Anreizgestaltung	förderlich	Bewusstseinsbildung über die Relevanz und Aktualität des Themas	Kenntnisse über das Thema Destinationsresilienz bringen Vorteile für die eigene Arbeit.

2.3 Forschungsethische Standards und Datenschutz

In diesem Teilkapitel geht es um Datenschutzmaßnahmen, die für die Umfrage relevant sind, sowie um forschungsethische Prinzipien wie Gendern.

Die gewählte Gendermethode für diese Masterarbeit ist die Schreibweise mit dem Genderstern „*“, da sich diese Methode immer weiter durchsetzt, um die Vielfalt der Geschlechter abzubilden (Med Uni Graz, o.J.).

Durch die gewählte Forschungsmethode mittels Online-Fragebogens muss besonders darauf geachtet werden, die persönlichen Daten der Befragten zu schützen (Europäische Kommission, o.J.). Merkmale, die Rückschlüsse auf die Personen zulassen würden, wie das Alter und das Geschlecht, die höchste abgeschlossene Ausbildungsstufe und die Dauer der Berufserfahrung im Tourismus- bzw.

Destinationsmanagement, wurden anonymisiert erhoben. Da es für die Arbeit nicht von Relevanz ist, in welcher Destinationsmanagement-Organisation eine Person tätig ist, können keine Rückschlüsse auf die antwortende Person gezogen werden. Weiters wurden statistische Auswertungen nur für Gruppen und nicht für Einzelpersonen durchgeführt.

Vor Beginn der Umfrage wurden die Teilnehmer*innen über Sinn und Zweck, Umfang und datenschutzrelevante Aspekte, wie Datenspeicherung- und Verarbeitung, informiert (Strauß, 2020). Mit der Teilnahme an der Umfrage erklärten sich die Teilnehmer*innen mit den Bedingungen einverstanden. Die Ergebnisse der Datenauswertung und die zugehörigen Dokumente werden auf einem USB-Stick der Autorin gespeichert, allerdings nur, solange es unbedingt notwendig ist, maximal aber für drei Jahre (WKO, 2019). Für die Verarbeitung der Daten ist die Autorin zuständig, wobei die spezifischen Grundsätze des Datenschutzes – Datensparsamkeit, Datenzweckbindung, Datensicherheit und Rücktrittsrecht – angewendet werden. Weiters wurden die erhobenen Daten vor Dritten geschützt und nicht an diese weitergegeben, lediglich der Betreuer und der Gutachter dieser Masterarbeit bekamen Einblicke (Strauß, 2020).

3. Ergebnisse der Literaturrecherche

In den ersten beiden Teilen des Kapitels werden die zugrunde liegenden Konzepte über Destinationsmanagement und Resilienz vorgestellt. Bei letzterem folgt ergänzend ein kurzer Teil zur Operationalisierung und eine Beschreibung von Resilienzansätzen für Systeme. Im nächsten Abschnitt werden wichtige Begriffe in Zusammenhang mit Tourismus und Resilienz erklärt. Das Kapitel 3.4 widmet sich den Prinzipien sozial-ökologischer Resilienz und deren Förderung im touristischen Kontext. Anschließend werden die Dimensionen von Destinationsresilienz im Kapitel 3.5 beschrieben.

3.1 Destinationsmanagement

Vor Mitte der 1990er Jahre war unter dem Begriff „Destinationsmanagement“ noch nicht viel zu verstehen, da eher von touristischer Orts- und Regionalplanung die Rede war. Es ist der vorläufig letzte Schritt, welcher sich auf räumlicher Ebene damit auseinandersetzt, wie Menschen ihre Urlaubsentscheidungen treffen. Laut dem klassischen Trichtermodell entscheidet man sich zuerst für ein Land, dann für eine Region und letztendlich für einen bestimmten Ort, in dem man seinen Urlaub verbringen möchte. In den 80er Jahren des 20. Jahrhunderts kam die Entwicklung auf, dass man statt einem passiven Erholungsurlaub lieber einen aktiven Erlebnisurlaub verbringt. Dadurch wurde deutlich, dass Urlaubsorte, vor allem während der Sommersaison, nicht mehr der touristischen Nachfrage gerecht werden konnten, weil das Angebot in den meisten Fällen nur auf den drei Basiskomponenten Verpflegung, Unterkunft und Landschaft aufgebaut war (Lehar, 2002, S. 11).

„Destinationsmanagement befasst sich mit dem Management, d.h. der Planung, Angebotsgestaltung, dem Marketing und der Interessensvertretung von Destinationen“ (Destinationsmanagement, o.J.). Zweck des Destinationsmanagements ist es, Angebot und Nachfrage durch ein gemeinsames Marketing zu verknüpfen, um die Marke der Destination weiterzuentwickeln (Destinationsmanagement, o.J.). Die Hauptziele des Destinationsmanagements sind

die nachhaltige Entwicklung und die Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit der jeweiligen Region (Bieger, 2002, S. 111-112).

Für die Erfüllung dieser Ziele und Aufgaben sind in der Regel Destinationsmanagement-Organisationen zuständig (Steinecke & Herntrei, 2017, S. 62). Die Gäste sind der Hauptbezugspunkt dieser Organisationen. Für diese fügen sie alle Angebote, die der Nachfrage entsprechen und von den Gästen während des Aufenthalts konsumiert werden, zu einem Bündel zusammen (Frick, 2002, S. 7). Die Destination ist somit eine geschäftliche Wettbewerbseinheit, die strategisch geführt werden muss (Bieger & Beritelli, 2013, S. 56).

Ein grundsätzliches Problem im Management von Destinationen liegt darin, dass die übergeordnete Instanz, die Destinationsmanagement-Organisation, keine konkrete Weisungskompetenz gegenüber den einzelnen touristischen Leistungsträgern hat. Das kann dazu führen, dass einzelne Betriebe eher ihre eigenen Ziele verfolgen, als sich dem Leitbild der Destination anzupassen, was in einer Profillosigkeit der Destination münden kann (Scherhag, 2007, S. 362).

In und zwischen den Destinationen wird aber der Wettbewerb um potentielle Gäste immer intensiver, da die angebotenen Produkte untereinander immer austauschbarer werden. Für Gäste ist es wichtig, dass sie ein Produktbündel vorfinden, welches ihren aktuellen Bedürfnissen und Erwartungen entspricht. Dieses hilft dabei, sich über Möglichkeiten zur Urlaubsgestaltung in der gewünschten Zieldestination zu informieren und die Reiseentscheidung zu treffen. Für Neukunden ist es besonders wichtig, dass das Angebotsbündel möglichst breit ist, um eine Vielzahl an Aktivitätsoptionen zu haben (Scherhag, 2007, S. 351).

Um diesen Aspekt erfüllen zu können, müssten die einzelnen Leistungsträger einer Destination miteinander kooperieren. In der Realität gestaltet sich das aber oft schwierig, da die Unternehmen um die Gäste konkurrieren. Die Herausforderung der Destinationsmanagement-Organisationen liegt darin, den beteiligten Stakeholdern zu vermitteln, dass Kooperation langfristig für alle Partner*innen Vorteile bringt. Der Blick über den Tellerrand des eigenen Unternehmens und der Umgang miteinander,

sowohl mit Gästen als auch mit Mitbewerbern, kann Wettbewerbsvorteile entstehen lassen (Scherhag, 2007, S. 352 – 353). Eine Schlüsselrolle dabei spielen Kommunikationsfähigkeiten von Mitarbeiter*innen in Destinationsmanagement-Organisationen, die somit im Zentrum der Anforderungen an diese Organisationen stehen (Scherhag, 2007, S. 362).

Die Schaffung von starken Kooperationen im Destinationsmanagement ist allerdings mit hohen Kosten verbunden. Die Herausforderung besteht darin, die Kosten für eine Kooperationsbasis zu senken, um die Wettbewerbsfähigkeit erhöhen zu können (Laesser, 2002, S. 106-107). Punkte, die dafür sprechen, die Kooperation auszubauen, sind ein besser wahrnehmbarer Marktauftritt, zielgruppenspezifisches Marketing, Rationalisierungseffekte, Kosteneinsparungen und die Möglichkeit der Destination, sich auf einen Schwerpunkt zu fokussieren. Dadurch wird ein Spezialisierungseffekt ermöglicht, der bessere Angebote für die Gäste und bessere Arbeitsbedingungen für Mitarbeiter*innen schafft (Haimayer, 2002, S. 51 – 52)

3.2 Resilienz

Die hier folgende Beschreibung des Begriffs Resilienz soll dazu dienen, der Leserschaft dieser Arbeit ein grundlegendes Resilienzverständnis vor einem psychologischen Hintergrund zu ermöglichen.

Ein Konzept, das sich mit den Auswirkungen von Stressoren und Risikofaktoren auf Entwicklungen beschäftigt, ist das der Resilienz, welches erstmals ab der Mitte des 20. Jahrhunderts von der Psychologie aufgegriffen wurde. Resilienz stammt von dem lateinischen Wort „resilire“ ab und kann mit „zurückspringen“ oder „abprallen“ übersetzt werden. In der Physik beschreibt es die Fähigkeit eines Werkstoffs, trotz Verformungen oder Einwirkungen äußerer Reize wieder in seine ursprüngliche Form zurückzukehren (Kéré-Wellensiek, 2011, S. 18). In der Psychologie meint man die Fähigkeit des Einzelnen, „erfolgreich mit belastenden Lebensumständen und negativen Stressfolgen umzugehen“ (Fröhlich-Gildhoff & Rönnau-Böse, 2019, S.9).

Eine allgemeingültige Definition von Resilienz ist schwer zu treffen, da sie immer von verschiedenen Faktoren abhängig ist. Im deutschen Sprachraum gilt die Begriffsbestimmung nach Wustmann (2004, S. 18) als anerkannt: „Resilienz ist die psychische Widerstandsfähigkeit gegenüber biologischen, psychologischen und psychosozialen Entwicklungsrisiken“. Eine etwas größer gefasste Definition ist die folgende: „Das Konstrukt Resilienz ist ein dynamischer oder kompensatorischer Prozess positiver Anpassung bei ungünstigen Entwicklungsbedingungen und dem Auftreten von Belastungsfaktoren. Charakteristisch für Resilienz sind außerdem ihre variable Größe, das situationsspezifische Auftreten und die damit verbundene Multidimensionalität“ (Fröhlich-Gildhoff & Rönna-Böse, 2019, S.13).

In den ersten Phasen der Resilienzforschung wurden hauptsächlich Individuen untersucht. Das Ziel war herauszufinden, wie es gelingt, an seelischen Krisen und Überforderungen zu wachsen, und sich trotz teilweise widriger Lebensumstände gut zu entwickeln. (Kéré-Wellensiek, 2011, S. 18-19). Die bekannteste und längstdauernde Untersuchung, die sich mit Resilienz beschäftigt, ist die Kauai-Längsschnittstudie von Werner und Smith. Alle Kinder des Jahrgangs 1955 der Insel Kauai (Hawaii) wurden über vier Jahrzehnte hinweg begleitet. Ein Drittel von dieser Stichprobe hatte mit schwierigen Umständen wie chronischer Armut oder psychischen Erkrankungen in der Familie zu kämpfen. Innerhalb dieser Risikogruppe wiesen zwei Drittel Verhaltensauffälligkeiten auf, ein Drittel allerdings entwickelte sich dennoch gut und zeigte ein resilientes Verhalten, wodurch sich Schutzfaktoren ableiten ließen. Darunter lassen sich protektive Effekte verstehen, die dabei helfen, sich trotz schwieriger Gegebenheiten gut zu entwickeln. Beispiele dafür sind emotionale Bezugspersonen, Familienzusammenhalt und Sozialkompetenz. Die Schutzfaktoren verstärken sich gegenseitig (Fröhlich-Gildhoff & Rönna-Böse, 2019, S. 16).

Resilienz ist keine angeborene Fähigkeit oder ein Persönlichkeitsmerkmal, sondern sie entwickelt sich im Laufe der Zeit durch Mensch-Umwelt-Interaktionen (Kéré-Wellensiek, 2011, S. 18-19). Die Resilienz eines Menschen verändert sich im Laufe seiner Lebenszeit, ist abhängig von den gemachten Erfahrungen und wie diese

bewältigt werden. Resilientes Verhalten ist immer an zwei Bedingungen gebunden: Eine Risikosituation muss bestehen und diese wird durch bereits erworbene Kompetenzen positiv gemeistert. Das Outcome, welches nach der Bewältigung der Risikosituation erreicht werden soll, muss vorab definiert sein. Um von Resilienz sprechen zu können, müssen Risiko und Ergebnis miteinander in Zusammenhang stehen (Bodi-Fernandez & Fernandez, 2020, S. 270). Resilienz kann also nicht als stabile Fähigkeit auf verschiedene Lebensaspekte eines Individuums übertragen werden, sondern sie ist immer situationspezifisch und vom jeweiligen Lebensbereich abhängig (Fröhlich-Gildhoff & Rönna-Böse, 2019, S. 10-11).

Resilienzforschung fokussiert sich auf die Ressourcen der Menschen, die dazu befähigen, das eigene Leben aktiv zu gestalten und positiv zu bewältigen. Soziale Unterstützung erwirkt dabei Möglichkeiten, um mit Gegebenheiten erfolgreich umzugehen, anstatt ihnen nur hilflos ausgesetzt zu sein (Fröhlich-Gildhoff & Rönna-Böse, 2019, S. 12). Wichtig für diese positiv bestärkenden Ressourcen ist das Modell der sieben Säulen der Resilienz, die in der folgenden Abbildung dargestellt sind:

Abbildung 4: Säulenmodell des psychologischen Resilienzkonzepts



Quelle: (eigene Darstellung, basierend auf): Stoiber, L. (o.J.). Die 7 Säulen der Resilienz – inklusive Umsetzungstipps. Download von <https://instahelp.me/at/magazin/beruf-und-karriere/die-7-saeulen-der-resilienz-inklusive-umsetzungstipps/>

Wenn die oben genannten Schutzfaktoren bei einem Menschen vorhanden sind, lässt sich anhand der sieben Säulen resilientes Verhalten beschreiben: Man blickt positiv in die Zukunft, nimmt Dinge an, die nicht veränderbar sind und sucht nach Lösungen für kommende Herausforderungen. Man wird aktiv und zeigt Initiative, um die persönlichen Ziele zu erreichen. Resiliente Menschen planen ihre Zukunft und bauen sich ein Netzwerk von sozialen Beziehungen auf, welches in schwierigen Situationen Halt gibt. Vor diesem Hintergrund werden Krisen als Chance verstanden, aus denen man gestärkt hervorgeht, um sich weiterzuentwickeln (Stoiber, o.J.). Bis vor einigen Jahren wurde die Entwicklung von Resilienz beziehungsweise deren Förderung nur bei Kindern und Jugendlichen beschrieben, mittlerweile gibt es auch Studien, die sich auf Schutzfaktoren im Erwachsenenalter beziehen (Lyssenko & Bengel 2012; Rönnauböse & Fröhlich-Gildhoff 2015). Auf diese wird hier allerdings nicht näher eingegangen, da sie für ein Grundverständnis des Konzepts der Resilienz nicht relevant sind.

Mittlerweile wird das Resilienzkonzept in den verschiedensten Disziplinen, wie der Erziehung oder Erwachsenenbildung, in Hinblick auf Unternehmen oder Organisationen, aber auch auf Gemeinschaften und Kulturen bezogen angewendet (Kéré-Wellensiek, 2011, S. 22-23). Das Konzept wurde in den letzten Jahren immer wichtiger, um zu verstehen, wie sich Systeme durch Veränderungsprozesse weiterentwickeln (Sheppard, 2017, S. 53). Spricht man von einem resilienten System, meint man die Fähigkeit des Systems, Störungen aufzugreifen, sich während der Veränderungen zu reorganisieren, aber gleichzeitig die essentiellen Funktionen und Strukturen aufrechtzuerhalten (Cochrane, 2010, S. 174). Eine wichtige Rolle spielt dabei die sozial-ökologische Resilienz, die im Kapitel 3.4 erklärt wird.

3.2.1 Operationalisierung von Resilienz

Um Resilienz entwickeln zu können, muss man sie messbar machen (Heller et al., 2019, S. 134), allerdings gibt es bis dato keinen validierten Standard, um Resilienz zu operationalisieren (Kunzler, A., Gilan D., Kalisch, R., Tüscher O. & Lieb K, 2018, S. 751). Eine mögliche Begründung hierfür kann sein, dass es an einer einheitlichen

Resilienzdefinition zwischen den verschiedenen Wissenschaftsdisziplinen mangelt, die das gesamte Wissen in ein einheitliches Bild darüber zusammenführt (Fathi, 2019, S. 61). Trotz der wissenschaftlichen Diffusion des Resilienzbegriffs bleibt die Definition vage und daher schwer operationalisierbar. Weiters ist fraglich, welche methodischen Instrumente die geeigneten sind, um Resilienz quantitativ zu erfassen (Bodi-Fernandez & Fernandez, 2020, S. 266). Derzeit wird also noch diskutiert, wie man die verschiedenen Resilienzkonstrukte jeweils messbar machen kann (Fröhlich-Gildhoff & Rönnau-Böse, 2019, S.12). Ob es überhaupt möglich ist, Resilienz zu operationalisieren, und wie die jeweilige Vorgehensweise konzipiert sein muss, ist umstritten (Rolfe, 2019, S. 246).

Grundsätzlich muss man zwischen den verschiedenen Ebenen der Resilienz differenzieren, um sie zu operationalisieren. Auf individueller Ebene, Team- und Organisationsebene wurden schon verschiedene Tools entwickelt, wobei sowohl qualitative (Interviews und Fokusgruppen) als auch quantitative (Fragebögen) Methoden angewendet werden (Rolfe, 2019, S. 246). Hier wird nun kurz auf die Messung der individuellen Resilienz eingegangen, da diese im vorigen Kapitel einführend erklärt wurde.

Hinsichtlich der persönlichen Resilienz eines Menschen gibt es verschiedene Fragebögen und Skalen, die unterschiedliche Schwerpunkte untersuchen. Diese Schwerpunkte beruhen auf den sieben Säulen der Resilienz; Beispiele dafür sind unter anderem Stress- und Unglücksbewältigung, Anpassungsfähigkeit bei Risikosituationen und persönliche Sozialkompetenz (Rolfe, 2019, S. 248 – 249). Die Messung der individuellen Resilienz einer Person sollte zu verschiedenen Zeitpunkten stattfinden. Dadurch kann der Veränderungsprozess der psychischen Gesundheit vor und nach einer belastenden Lebenssituation festgestellt werden (Kalisch, 2017, S. 60). Als Ergebnis lässt sich der statische Resilienzquotient ermitteln, der den Mittelwert der sieben Resilienzsäulen abbildet (Rolfe, 2019, S. 253). Resilienz selbst ist aber keine statische Eigenschaft eines Menschen, sondern das Ergebnis eines lebenslangen, dynamischen Anpassungsprozesses, der abhängig von Lebensphase und Bereich variabel ist (Kunzler et al., 2018, S. 747). Es ist daher kritisch zu

betrachten, dass eine statische Größe für die Messung eines dynamischen Prozesses verwendet wird (Rolfe, 2019, S. 253).

Um Team- und Organisationsresilienz zu messen, wurden Instrumente der individuellen Ebene (von Rampe, 2005) adaptiert und übertragen (von Heller et. al, 2012). Voraussetzung dafür ist, Resilienz sowohl als soziale als auch psychische Eigenschaft eines Systems zu verstehen (Rolfe, 2019, S. 263). Hinsichtlich regionaler Resilienz, die jener von Destinationen am nächsten kommt, ist Lukesch der Auffassung, dass man nicht messen kann, was resilient ist, höchstens was resilienter ist (2013, S. 8).

3.2.2 Resilienzansätze für Systeme

Obwohl es bislang an einer einheitlichen interdisziplinären Resilienzdefinition mangelt, gibt es verschiedene Ansätze, die man zu Typisierungen von Resilienz zusammenfassen kann (Förster, 2018, S. 25). Dabei unterscheidet man zwischen drei Arten.

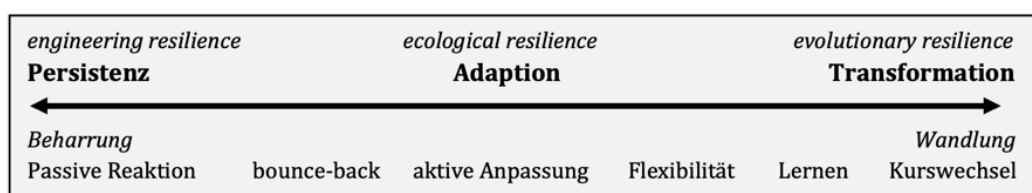
Engineering resilience beschreibt die Fähigkeit eines Systems, nach dem Einwirken einer plötzlichen Störung möglichst schnell wieder in die Ausgangslage zurückzukommen. Es wird daher auch als „bounce-back“ bezeichnet (Basurto-Cedeño & Pennington-Gray, 2018, S. 294). Maßgeblich dabei ist, wie lange das System braucht, um wieder in ein Gleichgewicht zurückzufinden. Dieses Resilienzverständnis ist eine ingenieurtechnische Sichtweise, die zum Beispiel in den Materialwissenschaften angewendet wird, um zu überprüfen, wie lange ein Stoff braucht, um nach einer Verformung wieder in seinen Ursprungszustand zurückzugelangen. Eine weitere Anwendung findet sich in den Wirtschaftswissenschaften. Es beschreibt die Fähigkeit eines Wirtschaftssystems, nach dem Einsetzen einer Rezession wieder ein Wachstumsniveau zu erreichen, das auch schon vor dem Abschwung vorhanden war (Förster, 2018, S. 23 – 25).

Spricht man von ecological resilience, geht es um die Eigenschaft eines Ökosystems, Schocks zu absorbieren, grundlegende Systemfunktionen aufrechtzuerhalten und

wieder in ein – möglicherweise neues – Gleichgewicht zu kommen. Neben der Fähigkeit, Störungen abzufedern, ist ein wesentliches Merkmal dieser Resilienzart, sich an neue Gegebenheiten anzupassen (Förster, 2018, S. 25 – 27). Aufbauend auf der ecological resilience entwickelte sich die social – ecological resilience, wo es zusätzlich um den Faktor Mensch geht, der Ökosysteme verändert und die Fähigkeit besitzt, auf Stressoren zu reagieren (Basurto-Cedeño & Pennington-Gray, 2018, S. 294). Die Prinzipien der sozial-ökologischen Resilienz und deren Anwendung beziehungsweise Stärkung im Tourismus werden im Kapitel 3.4 genauer beschrieben. Der weitgefassteste Resilienzansatz ist der der evolutionary resilience. Ergänzend zu den zuvor beschriebenen Aspekten kommt hier ein kontinuierlicher Prozess der Anpassung, der Selbsterneuerung und des Lernens durch den Umgang mit Veränderungen hinzu (Basurto-Cedeño & Pennington-Gray, 2018, S. 294). In technischen oder ökologischen Systemen beschränkt sich das Resilienzverständnis oft auf Stabilität beziehungsweise auf ein Zurückfinden des Gleichgewichts nach einer Störung. Sozial-ökologische Systeme besitzen komplex-adaptive Eigenschaften und somit auch die Fähigkeit, sich zu zerstören und anschließend selbst zu erneuern, was in einer stetigen Weiterentwicklung münden kann. Resilienz von sozial-ökologischen Systemen geht also über das Zurückfinden in ein Gleichgewicht hinaus, da prinzipiell mehrere Gleichgewichtszustände für das System möglich sind. Es geht also nicht um die Aufrechterhaltung des Status-Quo, sondern um eine kontinuierliche Transformation an sich ändernde Rahmenbedingungen (Förster, 2018, S. 27).

Resilienz lässt sich also in einem Kontinuum zwischen Aufrechterhaltung (engineering resilience), Anpassung (ecological resilience) und Weiterentwicklung (evolutionary resilience) einordnen, wie die folgende Grafik verdeutlichen soll:

Abbildung 5: Resilienz-Kontinuum



Quelle: Förster, C. (2018). Regionale Resilienz. Konzepte und Anwendungen im deutschsprachigen Raum. S. 31.

Auf der linken Seite des Kontinuums kann man auch von einfacher Resilienz sprechen. Kernelemente sind Stabilität und Erhaltung des Systems sowie eine Robustheit gegenüber Stressoren beziehungsweise die relativ schnelle Erholung davon. Im Gegensatz dazu findet sich auf der rechten Seite des Kontinuums die reflexive Resilienz, deren Kernelemente aus Wandel, System-Neuausrichtung und Lernfähigkeit bestehen (Förster, 2018, S. 40).

Um zu verstehen, wie sich Systeme transformieren, werden im nächsten Kapitel diesbezüglich Schlüsselbegriffe beschrieben, die auch eine hohe Relevanz für touristische Systeme aufweisen.

3.3 Systemische Resilienzkonzepte im Tourismus

Resilienz im Tourismus wird als Eigenschaft verstanden, mit negativen Veränderungen, die durch touristische Aktivitäten verursacht wurden, umzugehen beziehungsweise dass das System diesen Änderungen standhalten kann. Hierfür brauchen Destinationen die Fähigkeit, sich von externen Schocks zu erholen. Beispiele dafür, auch Stressoren genannt, sind Wirtschaftskrisen, politische Instabilität oder Naturkatastrophen (Berbés-Blázquez & Scott, 2017, S. 11).

Auch Epidemien und Pandemien stellen einen großen potentiellen Stressor für Destinationen dar. Die diesbezüglichen Risiken sind bis dato vernachlässigt worden, obwohl sowohl von Tourismus- als auch von Gesundheitsforschern vor den Auswirkungen von Pandemien gewarnt wurde. Laut des ersten Global Risk Reports aus dem Jahr 2006 war eine Pandemie noch eines der vier Hauptrisiken für die globale Wirtschaft, im Jahr 2020 rangierte sie nur mehr am drittletzten Platz, gefolgt von Massenvernichtungswaffen und unvorhersehbarer Inflation. Überraschenderweise wurden Pandemien auch als eines der am wenigsten vernetzten Risiken angesehen (Gössling et al., 2020, S. 6), und dass, obwohl sich zum Beispiel Viren in den globalen Reise- und Handelsnetzwerken extrem schnell

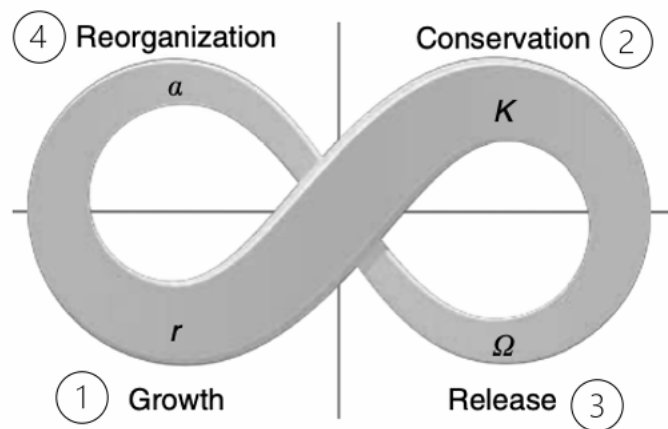
ausbreiten können, da sie über Tourist*innen schnell weitergetragen werden. Vor allem der Massentourismus ist ein geeignetes Medium, um potentielle Pandemien voranzutreiben (Friedl, 2020, S. 79). Wie die Covid19- Pandemie zeigt, wurde dieses Risiko eindeutig falsch eingeschätzt, da die Auswirkungen auf die globale Wirtschaft und das Tourismussystem fatal sind (Hall et al., 2020, S. 7).

Ein Grund für die steigende Popularität des Resilienzkonzeptes, quer durch die verschiedensten wissenschaftlichen Disziplinen, ist die Bereitstellung von verschiedenen Tools, die neue Denkweisen der bestehenden Theorie ermöglichen. Für den Tourismuskontext sind dabei die Begriffe des adaptiven Zyklus, der Panarchie und des Regimewechsels von Relevanz, die hier nun beschrieben werden (Berbés-Blázquez & Scott, 2017, S.13).

3.3.1 Adaptiver Zyklus

Ein Grundprinzip von Resilienz ist, dass sich Systeme gemäß einem Zyklus oder einer Schleife, und nicht linear entwickeln. Dabei wiederholen sich die Phasen; die verschiedenen Charakteristiken einer einzelnen Phase müssen bei den nachfolgenden Durchläufen aber nicht ident sein. Weiters hängt die Erholungsgeschwindigkeit nach dem Eintreten eines Stressors von der Anpassungsfähigkeit des Systems ab. Diese ist wiederum abhängig von verschiedenen Kapitalformen, welche während vergangener Phasen innerhalb des Systems angesammelt wurden (Cochrane, 2010, S. 173). Wie in der untenstehenden Abbildung gezeigt, besteht der adaptive Zyklus aus vier hintereinander folgenden Phasen.

Abbildung 6: Die vier Phasen des adaptiven Zyklus



Quelle: (basierend auf) Berbés – Blázquez, M. & Scott, D. (2017). *The Development of Resilience Thinking*. In Butler, R. (Hg.), *Tourism and Resilience*. (S. 9 - 22). Wallingford: CABI. S. 13.

Die erste Phase (r) besteht aus Akkumulation und Wachstum, sie ist geprägt von Stabilität und das System wird mit Ressourcen bereichert (Corradini, 2019, S. 238). Die Ressourcen sind allerdings nicht gebunden. Es ist die Zeit, wo nach einer bereits geschehenen Systemveränderung viele zukünftige Entwicklungswege miteinander konkurrieren, es aber noch offen ist, welche Möglichkeit schlussendlich gewählt wird. Von der Wachstumsphase ausgehend beginnt ein Übergang in die Erhaltungsphase (K). Hier werden Spezialisierungen, basierend auf den verschiedenen Entwicklungswegen aus der ersten Phase, getroffen. In dieser Phase werden die vorhandenen Ressourcen und Systemelemente gebunden, Kapital wird aufgebaut. Das System wird effizienter, um den gewünschten Output zu erreichen; gleichzeitig steigt allerdings die Vulnerabilität gegenüber Stressoren, da Variabilität verloren gegangen ist. Wenn ein Element versagt, wirkt sich das auf das ganze System aus (Berbés-Blázquez & Scott, 2017, S. 13-14).

Auf die Erhaltungsperiode des adaptiven Zyklus folgt die Rückwärtsschleife, beginnend mit der Freisetzungsphase (Ω). Aufgrund einer äußeren oder inneren Störung des Systems werden die angehäuften Ressourcen freigesetzt, da Bindungen aufbrechen (Corradini, 2019, S. 238). Störungen gibt es in vielen Ausprägungen und sie sind immer kontextspezifisch: der gleiche Stressor kann in verschiedenen

Systemen unterschiedliche Auswirkungen herbeiführen (Berbés-Blázquez & Scott, 2017, S. 14). Darauf folgt die Phase der Reorganisation (α), in der das System umstrukturiert und erneuert wird (Corradini, 2019, S. 238). Dieser Teil wird auch als Back-Loop bezeichnet. Er birgt die Möglichkeit für innovative Ideen, da sich die Systemelemente neu miteinander verbinden. Es ist auch der Beginn einer neuerlichen Wachstumsphase, in der entweder etwas völlig Neues gebildet oder der vorherige Zyklus erneut durchlaufen wird (Berbés-Blázquez & Scott, 2017, S. 14).

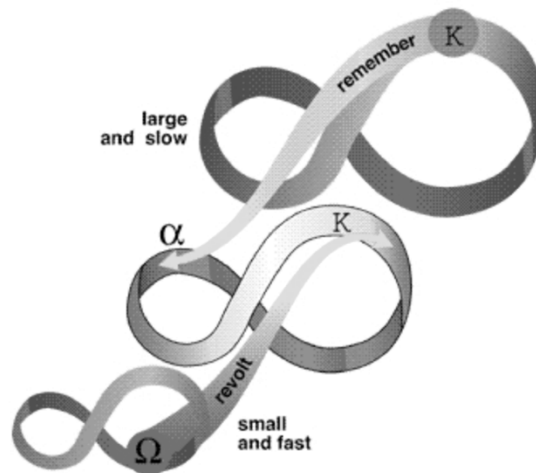
3.3.2 Panarchie und Regimewechsel

Unter Panarchie versteht man den hintereinander folgenden Ablauf von mehreren adaptiven Zyklen, die dabei zu einer verschachtelten Hierarchie zusammengefasst werden. Die verschiedenen Zyklen können dabei jeweils in unterschiedlichen Phasen sein, da sie auf unterschiedlichen räumlichen und zeitlichen Skalen stattfinden (Corradini, 2019, S. 238), was dem System Stabilität verleiht (Berbés-Blázquez & Scott, 2017, S. 14). Zweck des Panarchie-Konzepts ist es, das Wechselspiel zwischen Beständigkeit und Veränderung und zwischen Vorhersehbarem und Unvorhersehbarem begreifbar zu machen (*Resilience Alliance*, o.J.).

Weiters beachtet das Konzept das Auftreten von verschiedenen räumlichen und zeitlichen Dimensionen, da jedes zu untersuchende Phänomen von anderen beeinflusst wird (Berbés-Blázquez & Scott, 2017, S. 14). In der unteren Ebene benötigt ein System für den Übergang von einer Phase zur nächsten nur wenig Zeit und es kann auch schon auf kleine Stressoren sensibel reagieren. Nicht ausschließen kann man, dass Änderungen in der unteren Ebene auch Auswirkungen auf die höhergelegenen Ebenen der Panarchie beziehungsweise auf das gesamte System haben. Grundsätzlich verlaufen die höheren Ebenen langsamer und erweisen sich gegenüber Stressoren robuster (Corradini, 2019, S. 238). Was man jeweils als langsamen oder schnellen Zyklus definiert, ist immer vom Kontext des Systems abhängig.

Wie in der folgenden Abbildung ersichtlich, gibt es Verbindungen zwischen den einzelnen Zyklen.

Abbildung 7: Panarchie



Quelle: Resilience Alliance. (o.J.). *Panarchy*. Download von <https://www.resalliance.org/panarchy>

Zwei wichtige Verbindungen nennt man „revoltieren“ und „erinnern“. Man spricht von ersterem, wenn sich eine Veränderung eines schnellen Zyklus in das gesamte System nach oben hin ausbreitet. Ein Beispiel dafür ist eine unternehmerische Innovation, die Auswirkungen auf eine gesamte Branche hat, zum Beispiel Airbnb oder Uber. Diese „Revolten“ führen aber nicht immer zu Systemveränderungen, da die übergeordneten Zyklen eine stabilisierende Wirkung haben. Die Kontinuität der höheren Zyklen hilft den unteren, sich neu zu erfinden, wenn sie sich in der Reorganisationsphase befinden, was auch als „erinnern“ bezeichnet wird. Diese beiden Verbindungen sind wichtig für Innovationen und Stabilität in sozial-ökologischen Systemen und spielen deshalb auch eine Rolle für die Resilienz des Systems (Berbés-Blázquez & Scott, 2017, S.14).

Unter einem Regimewechsel versteht man den plötzlichen Übergang eines sozial-ökologischen Systems in einen neuen stabilen Zustand nach dem Erreichen eines kritischen Schwellenwerts. Wenn sich ein Ökosystem gewandelt hat, ist es äußerst schwierig, es wieder in den vorherigen Zustand zurückzuführen. Stabilisierende Variablen, die dem System seine Identität verliehen, haben sich verändert oder wurden geschwächt. Als Folge dessen setzen sich andere Variablen durch, die dem System eine neue Identität verleihen. Ein Beispiel aus dem Tourismus ist, wenn eine Destination, die zuerst nur von wenigen (Rucksack-)Touristen besucht wurde, nach

und nach von Massentourismus betroffen ist. Für die Resilienz von sozial-ökologischen Systemen ist das Management vom Regimewechseln kritisch (Berbés-Blázquez & Scott, 2017, S.14-15).

3.4 Sozial-ökologische Resilienz

Destinationen können als sozial-ökologische Systeme definiert werden, was bedeutet, dass innerhalb der Destination Mensch und Natur miteinander verbunden sind. Beides muss gemeinsam betrachtet werden, eine Abgrenzung zwischen den ökologischen und sozialen Komponenten des Systems kann nur willkürlich und künstlich getroffen werden (Cheer & Lew, 2018a, S. 10). Mensch und Natur hängen voneinander ab und beeinflussen sich gegenseitig (Biggs et al., 2015, S. 8). Um in solchen Systemen resilienzfördernd zu agieren, wurde vom Stockholmer „Centre of Resilience“ das Konzept der sozial-ökologischen Resilienz entwickelt (Stockholm Resilience Centre, 2015) deren Prinzipien hier im Folgenden definiert und beschrieben werden. Ziel dieser Prinzipien ist es, die Funktionen und die daraus resultierenden Leistungen des sozial-ökologischen Systems zu stärken, um menschliches Wohlbefinden innerhalb des Systems zu fördern.

Eine Hauptannahme dieses Resilienzansatzes ist, dass ein sozial-ökologisches System komplex-adaptiv ist. Komplex-adaptive Systeme sind gekennzeichnet durch die Selbstorganisations- und Anpassungsfähigkeit in Hinblick auf frühere Erfahrungen und immanente Unsicherheiten innerhalb des Systems. Weiters sind die einzelnen Akteure miteinander verbunden und können ein nicht-lineares Verhalten aufweisen. Der Resilienzansatz bezieht sich auf die Fähigkeit des Systems, mit anhaltenden Veränderungen und plötzlichen Schocks umzugehen, wobei die wichtigsten sozial-ökologischen Leistungen weiterhin erbracht werden (Biggs et al., 2015, S. 21-22).

3.4.1 Prinzip 1: Diversität und Redundanz beibehalten

Forschungsergebnisse aus verschiedenen Disziplinen zeigen, dass ein System widerstandsfähiger ist, wenn es viele verschiedene Komponenten aufweist (Ostrom

2005; Di Falco & Chavas 2006, Cardinale et al. 2012). Diversität kann man nach Stirling in drei Ausprägungen unterteilen, die in der folgenden Tabelle beschrieben sind (2007, S. 709):

Tabelle 5: Ausprägungen von Diversität

Ausprägungsmerkmal	Bedeutung
Vielfalt	Wie viele Komponenten gibt es?
Balance	Wie viel gibt es von jeder Komponente und wie sind sie verteilt?
Verschiedenheit	Wie unterschiedlich sind die Komponenten?

Quelle: (eigene Darstellung, basierend auf): Stirling, A. (2007). A general framework for analysing diversity in science, technology and society. *Journal of the Royal Society Interface*, 4(15), S. 709.

Mit Redundanz ist gemeint, dass einzelne Elemente innerhalb des Systems öfter vorkommen, wodurch Abhängigkeiten verringert werden. Somit wird sichergestellt, dass Systemleistungen erhalten bleiben können, wenn einzelne Komponenten ausfallen oder sich im Laufe der Zeit in ihrer Ausprägung verändern (Biggs et al., 2015, S. 53-55).

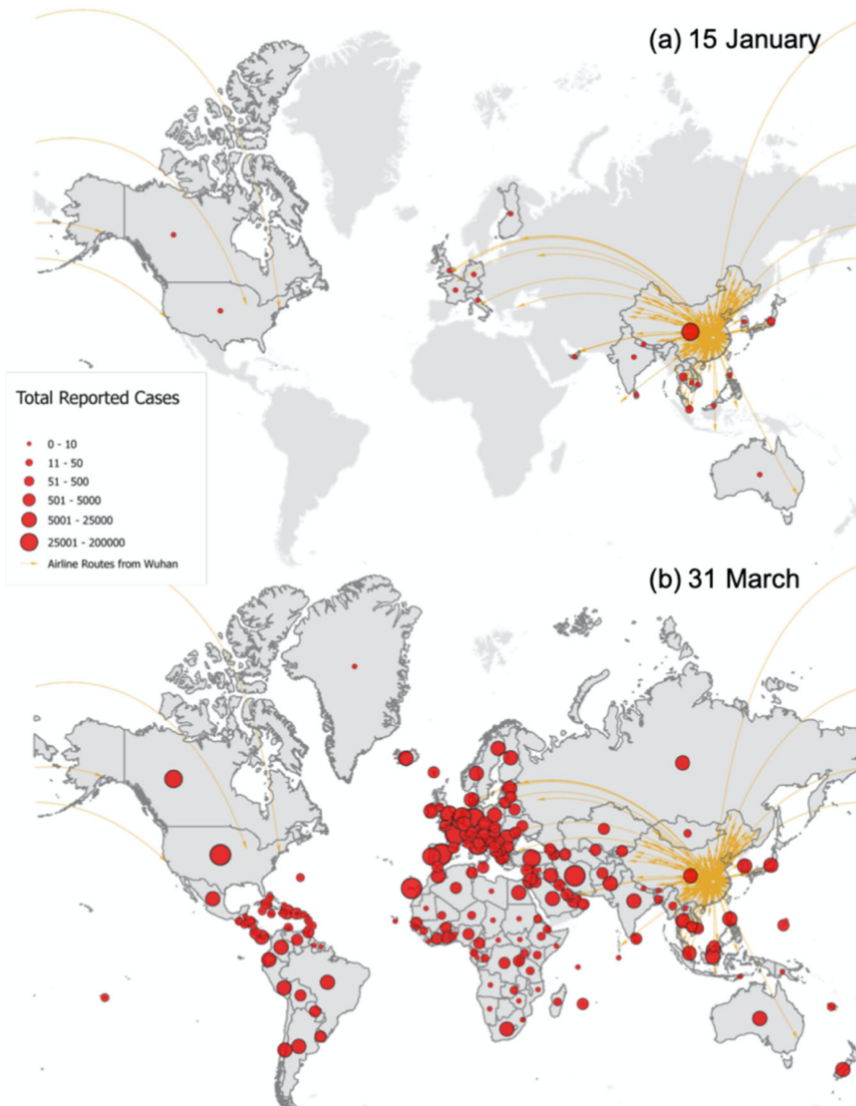
Um dieses erste Prinzip im Management sozial-ökologischer Systeme praktisch umzusetzen, gibt es verschiedene Maßnahmen. Im ersten Schritt müssen die Wichtigkeit und der Nutzen von Variation und Vielseitigkeit für das System erkannt werden. Im zweiten Schritt braucht es ein Management- und Monitoringsystem, welches die Ausprägungen von Diversität und Redundanz kontinuierlich beobachtet und Veränderungen aufzeigt. Dieser Beobachtungsprozess sollte von der Systemleitung aufgebaut werden, die bestenfalls selbst vielseitig aufgestellt ist. Dabei sollte eine Balance zwischen verschiedenen Ressourcen und flexibler Handlungsfähigkeit geschaffen werden. Grundsätzlich muss sich der Fokus von der größtmöglichen Effizienz hin zur Resilienzförderung des Systems wandeln, auch wenn dadurch kurzfristig Mehrkosten entstehen (Biggs et al., 2015, S. 63-65). Diversität und Redundanz wirken resilienzfördernd, da die Chancen erhöht werden, innovative Lösungen zu finden, wenn Ökosystemleistungen bedroht sind (Biggs et al., 2015, S. 58). Allerdings gibt es bislang nur unzureichende empirische Evidenz, da Diversität und Redundanz schwer zu messen sind (Kotschy 2013, Leslie & McCabe 2013).

3.4.2 Prinzip 2: Konnektivität managen

In einem sozial-ökologischen System stehen soziale und ökologische Faktoren miteinander räumlich und zeitlich in Verbindung, was sich auf die Widerstandsfähigkeit von Systemfunktionen auswirken kann. Wenn man ein System als Summe seiner einzelnen Teile betrachtet, bezieht sich Konnektivität auf die Art und Weise, wie die verschiedenen Teile miteinander interagieren (Biggs et al., 2015, S. 81-82). Dabei unterscheidet man zwischen Struktur und Intensität der Interaktionen, die im Laufe der Zeit veränderbar sind (Bodin & Prell, 2011; Raudsepp-Haerne et al., 2010).

Konnektivität erleichtert den Austausch von zum Beispiel Energie, Material und Informationen, um Systemleistungen erbringen zu können. Sie kann die Widerstandsfähigkeit stärken, indem sie vor Störungen schützt oder Erholung begünstigt (Biggs et al., 2015, S. 83). Allerdings kann eine hohe Konnektivität auch zu negativen Folgen führen. Beispiele dafür sind sprunghaft gestiegene Lebensmittelpreise nach der Weltwirtschaftskrise 2007/2009 (Biggs et al., 2015, S. 81) oder die rapide, globale Verbreitung von Covid19 (Gössling et al., 2020, S. 7), wie die folgende Graphik zeigt:

Abbildung 8: Globale Verteilung von Covid19-Fällen (Jänner - März 2020)



Quelle: Gössling, S., Scott, D., & Hall, C. M. (2020). Pandemics, tourism and global change: A rapid assessment of COVID-19. *Journal of Sustainable Tourism*, 29(1), 1–20. S.8.

Auch das zweite Prinzip kann aktiv im Management eines sozial-ökologischen Systems gefördert werden, jedoch ist es stark kontextabhängig. Im ersten Schritt sollten die Verbindungen visualisiert werden, um im Folgenden die wichtigsten Elemente daraus benennen zu können. Anschließend können abgebrochene Verbindungen auch wiederhergestellt werden beziehungsweise bestehende können optimiert werden, um Risiken im System zu minimieren und Schäden vorzubeugen (Biggs et al., 2015, S. 95-97).

Die Auswirkung von Konnektivität auf die Resilienz eines sozial-ökologischen Systems ist nicht einfach; empirische Evidenz auf die explizite Beziehung zu Resilienz und Ökosystemfunktionen ist zwar im Entstehen, aber dennoch begrenzt (Mitchell et al, 2013; Ziter et al. 2014).

3.4.3 Prinzip 3: Management von langsamen Variablen & deren Feedback

Sozial-ökologische Systeme bestehen aus einer Vielzahl von Elementen, die sich gegenseitig beeinflussen und veränderbar sind. Unter einer langsamen Variable versteht man ein Element des Systems, das sich in Bezug auf Systemfunktionen und deren Management nur sehr langsam verändert. Deren Feedback beziehungsweise Rückkoppelung beeinflussen allerdings andere Systemelemente, die wichtig sind, um Ökosystemleistungen zu erbringen und die Reaktionsfähigkeit zu verbessern (Biggs et al., 2015, S. 21-22). Aus praktischen Gründen werden sie deshalb oft als konstant angesehen. Es ist schwierig, wichtige langsame Variablen zu identifizieren und deren Feedback zu steuern, die sich auf die Ausgestaltung des Systems auswirken. Ökologische Beispiele dafür sind unter anderem Flussverläufe, Bebauungsgrad der Landschaft oder die Zusammensetzung eines landwirtschaftlich genutzten Bodens; soziale Beispiele sind Rechtssysteme, Werte oder Traditionen (Biggs et al., 2015, S. 106-109).

Veränderungen passieren dabei oft so langsam, dass sie fast nicht beobachtbar sind. Wenn eine kritische Schwelle erreicht wurde und sich das System verändert, ist das oft irreversibel, da sich Strukturen und Prozesse im System verändert haben. Daraus können schwerwiegende Veränderungen resultieren, sodass Ökosystemleistungen nicht mehr erbracht werden, womit Gesellschaften oft nur schwer umzugehen wissen (Biggs et al., 2015, S. 115). Problematisch dabei ist, dass Regierungsinstitutionen oft einen kürzeren Zeitrahmen haben, als dass Veränderungen bei langsamen Variablen sichtbar werden. Als Konsequenz wird oft darüber hinweggesehen. Um widerstandsfähige Systeme zu etablieren, die auch unter Störungen Leistungen erbringen, müssen sich Verantwortliche über langsame Variablen und deren Rückkoppelung im Management bewusst werden, zum Beispiel

durch ein Monitoring-Programm. Ziel dieses Programms ist die langfristige Beobachtung von langsam stattfindenden Veränderungen, um angemessen darauf reagieren zu können (Crépin et al., 2012; Walker et al., 2009). Auch bei diesem Prinzip ist die empirische Evidenz in Hinblick auf Resilienzförderung noch begrenzt (Biggs et al., 2015, S. 131).

3.4.4 Prinzip 4: Komplex-adaptives Systemdenken fördern

Komplex-adaptives Systemdenken ist ein Denkmodell, bei dem man von einem hohen Maß an Vernetzung, unerwarteten Veränderungen und potentiell überraschenden Störungen ausgeht. Im Gegensatz zu reduktionistischen Managementansätzen werden hier Unsicherheiten und Überraschungen als Chancen zur positiven Veränderung gesehen (Janssen 2002, Cilliers et al., 2013). Komplex-adaptives Systemdenken kommt meistens dann zum Einsatz, wenn Ökosystemleistungen aufgrund von konventionellen Ressourcen-Managementansätzen, die sich als nicht resilient erweisen, nicht mehr erbracht werden können (Biggs et al., 2015, S. 148). Szenarien aus der Landwirtschaft dafür ist die kurzfristige Maximalproduktion an Getreide, Holz oder Fisch, wobei die begrenzten Langzeitkapazitäten des Systems außer Acht gelassen werden (Mahon et al., 2008; Agrawal, 2005).

Um komplex-adaptives Systemdenken im Management einzubringen, müssen verschiedene Stakeholder an Entscheidungsprozessen beteiligt sein. Diese sind gegenüber Unsicherheiten tolerant, akzeptieren wissenschaftlichen Pluralismus und unterschiedliche soziale Normen. Somit werden soziales Lernen und Stakeholder-Engagement gefördert: Es geht darum, Systemleistungen zu verbessern, indem man Handlungen und Prozesse verändert (Biggs et al., 2015, S. 161-164). Komplex-adaptives Systemdenken kann viele verschiedene Ausprägungen annehmen. Die wichtigsten Punkte in Entscheidungsprozessen, um resilienzfördernd zu handeln, sind die Anerkennung von Vernetzung und multiplen Perspektiven, Unsicherheiten und nicht-linearem Wandel. Der genaue Beitrag zur Resilienz eines sozial-ökologischen Systems ist allerdings noch unklar (Biggs et al., 2015, S. 165).

3.4.5 Prinzip 5: Lernprozesse fördern

Durch ständige Veränderungen innerhalb des Systems ist vorhandenes Wissen immer nur begrenzt und unvollständig. Um die Resilienz zu stärken, müssen Lernprozesse daher durchgehend unterstützt werden. Dies kann man durch Experimente, Monitoring-Programme und Wissenstransfer erreichen; beeinflusst durch die neuen Erkenntnisse werden hauptsächlich Entscheidungsträger*innen und deren Institutionen. Wichtige Erfolgsfaktoren dafür sind genügend personelle, finanzielle und soziale Ressourcen sowie eine vielfältige Stakeholder-Partizipation und angemessene Betreuungsangebote über den Lernprozess hinweg (Biggs et al., 2015, S. 174).

In sozial-ökologischen Systemen gibt es zwei Arten von Lernen, die einen positiven Einfluss auf die Resilienz haben, die hier nun kurz vorgestellt werden. Die erste Art ist das sogenannte „Schleifen-Lernen“. Ziel dabei ist es, zu hinterfragen, wie etwas und was gemacht wird, um Ziele und Erwartungen zu erreichen. Wie in der nachfolgenden Tabelle beschrieben, gibt es mehrere Level von „Schleifen-Lernen“:

Tabelle 6: Schleifen-Lernen

Level	Fragestellung
Erste Schleife	Machen wir die Dinge richtig?
Zweite Schleife	Machen wir die richtigen Dinge?
Dritte Schleife	Woher wissen wir, was die richtigen Dinge sind?

Quelle: (eigene Darstellung, basierend auf) Biggs, R., Schlüter, M. & Schoon, M. (2015). *Principles for Building Resilience. Sustaining Ecosystem Services in Social-Ecological Systems*. Cambridge: Cambridge University Press. S. 178.

Die zweite Art ist soziales Lernen. Dabei geht es um eine Verständnisveränderung über das Individuum hinaus. Die Kernfrage ist, wie Lernen stattfindet und soziale Interaktionen zwischen verschiedenen Systemkomponenten in größeren sozialen Einheiten auftreten (Biggs et al., 2015, S. 178-179). Nach allgemeiner Auffassung findet soziales Lernen in zwei Möglichkeiten statt: Kontinuierlicher Wissens- und Perspektivenaustausch zwischen Einzelnen ist die erste Option. Dabei sind unterstützende Angebote und eine vertrauensvolle Umgebung von besonderer Wichtigkeit. Die zweite Variante ist die bewusste Reflexion gemeinsam

durchgeführter Aktivitäten, wie zum Beispiel von Monitoring-Programmen (Selin et al., 2007; Kendrick & Manseau, 2008; Fernandez-Gimenez et al., 2008; Kuper et al., 2009).

Ziel des Lernens in sozial-ökologischen Systemen ist es, bessere Informationen zur Verfügung zu haben, damit fundierte Entscheidungen getroffen werden können. Dies wirkt wiederum resilienzfördernd (Biggs et al., 2015, S. 180). Um dieses Prinzip in der Praxis umzusetzen, sollten Möglichkeiten geschaffen werden, die einem breiten Engagement von Stakeholdern förderlich sind. Netzwerke, in denen Akteure ihre Unterschiedlichkeiten schätzen, und das Aufstellen von ausreichend Ressourcen für eine Langzeitstrategie sind von besonderer Wichtigkeit. Noch nicht klar in Hinblick auf Resilienzförderung ist, welche Art des Lernens wann die beste Option ist (Biggs et al., 2015, S. 190-193).

3.4.6 Prinzip 6: Partizipation erweitern

Partizipation bezieht sich auf die aktive Teilnahme von wichtigen Stakeholdern entlang des Management- bzw. Entscheidungsfindungsprozesses innerhalb eines Systems. Je nach Art und Weise gibt es unterschiedliche Ausprägungsgrade: Sie reichen von der Informationsweitergabe bis zur kompletten Aufteilung von Kompetenzen. Sie findet in verschiedenen Phasen oder entlang des ganzen Prozesses statt. Ziel ist es, Transparenz zu schaffen, Wissen auszutauschen und Vertrauen zu bilden. Des Weiteren werden durch eine gesteigerte Partizipation Entscheidungen besser mitgetragen sowie Lernprozesse gefördert (Biggs et al., 2015, S. 201). Das System an sich wird besser verstanden, da mehr Wissen miteinander verknüpft wird. Dies führt dazu, dass Reaktionen auf Veränderungen innovativer gestaltet werden, weil informationsgestützte Entscheidungen schneller getroffen werden können (Armitage et al. 2009, Evans & Guariguata 2008).

Die Ausgestaltung des Partizipationsprozesses übt einen starken Einfluss auf die Qualität der Ökosystemleistungen und auf soziale Effekte, wie Vertrauen und Austausch, aus. Um Partizipation durch das Management zu fördern, müssen klare Ziele und Erwartungen definiert werden. Weiters braucht es die entsprechenden

Ressourcen, eine Einbindung und motivierende Leitung entlang des Prozesses. Partizipation wird idealerweise oft entlang von Langzeitprojekten gelebt, wo verschiedene Stakeholder zueinander Vertrauen aufbauen und voneinander lernen (Biggs et al., 2015, S. 214-216).

In der Realität ist es aber so, dass Partizipation selektiv und auf wenige Stakeholder beschränkt bleibt, die von den Entscheidungsträgern als wichtig eingestuft werden (Turnhout, Van Bommel & Aarts, 2010, S. 3). Klassische Faktoren, die Partizipation hemmen, sind unklare Richtlinien, mangelnde Ressourcen und zu spät gewählte Zeitpunkte, wo Stakeholder miteinbezogen werden, um noch einen wesentlichen Beitrag leisten zu können (Lynam et al., 2007; Sendzimir et al., 2007; Reed et al., 2008).

3.4.7 Prinzip 7: Förderung von polyzentrischen Führungssystemen

Unter einem polyzentrisch gestalteten Führungssystem versteht man verschiedene, voneinander unabhängige Führungseinheiten, die innerhalb ihrer Zuständigkeiten für ein Gebiet über die Autonomie verfügen, politische Entscheidungen zu treffen und diese umzusetzen. Gleichzeitig sind die verschiedenen Regierungseinheiten miteinander vernetzt. Ziel von Polyzentralität ist es, die Regierungsebene an die Größe des kollektiven Problems anzupassen, um somit zu angemessenen Entscheidungen zu kommen. (Biggs et al., 2015, S. 226-228).

Im Gegensatz zu monozentrischen Verwaltungen verstärkt ein polyzentrischer Führungsansatz die anderen Prinzipien sozial-ökologischer Resilienz und erhöht somit die Widerstandsfähigkeit von Ökosystemleistungen. Besteht die Verwaltung aus mehreren kleineren Einheiten, eröffnet sich ein breiterer Spielraum, um auf lokaler Ebene unterschiedliche Richtlinien auszuprobieren (Brondizio, Ostrom, Young, 2009, S. 269). Problematisch ist bei der Anwendung dieses Prinzips, dass sich die Ergebnismessung schwierig gestaltet. Weiters wurde erst unzureichend erforscht, ob Polyzentralismus in der Verwaltung und Führung in unterschiedlichen sozialen Kontexten immer angemessen ist (Biggs et al., 2015, S. 240-245).

3.4.8 Förderung sozial-ökologischer Resilienz im Tourismus

Sheppard fasst die Prinzipien sozial-ökologischer Resilienz zu vier übergeordneten Kategorien zusammen, die für Resilienzförderung im Tourismus wichtig sind (2017, S. 56). Diese wurden im Rahmen einer Fallstudie im Kontext von Community Based Tourism in Agua Blanca, Ecuador, untersucht. Von einer Generalisierung der Ergebnisse wird zwar Abstand genommen, allerdings zeigen sie, dass sich dadurch die sozial-ökologische Resilienz erhöht und Schwächen im System vermindert werden können. Dieser Effekt wird zusätzlich verstärkt, wenn die Tourismusedwicklung nachhaltig aufgebaut ist (Ruiz-Ballesteros, 2010, S. 665). Im folgenden Unterkapitel wird nun auf die übergeordneten Kategorien eingegangen. Als weiteres Beispiel dafür dient die Destination Whistler in der Kanadischen Provinz British Columbia, wo die resilienzfördernden Faktoren untersucht wurden.

Mit Veränderungen & Unsicherheiten zu leben lernen

Umbrüche und Ungewissheiten sind immanente Eigenschaften von sozial-ökologischen Systemen. Die Annahme, dass Entwicklungen stabil verlaufen, und das Paradigma eines ständigen Wachstums sind problematisch für eine nachhaltige Entwicklung. Wenn man lernt, mit ständiger Veränderung und unvorhergesehenen Ereignissen zu leben, kann man viel daraus für die Zukunft mitnehmen. Ziel ist es, von Krisen zu lernen und Adaptionstrategien zu entwickeln, um flexibel auf Entwicklungen reagieren zu können (Ruiz-Ballesteros, 2010, S. 660).

Im touristischen Kontext sind die Abhaltung von Mega-Events oder klimatische Veränderungen Beispiele für solche Situationen. Als 2010 Teile der Olympischen Winterspiele in Whistler ausgetragen wurden, stellte das anfangs eine Herausforderung – sowohl für die lokale Bevölkerung als auch für die Tourismusstrukturen – dar. Durch die Abwicklung wurden aber viel Knowhow und Infrastruktur aufgebaut, die dazu führten, dass anschließend ein langfristiges Event-Portfolio entwickelt wurde. Die ursprüngliche Herausforderung konnte man für eine touristische Neuausrichtung nutzen (*Cultural Tourism Development Strategy &*

Whistler Community Cultural Plan, 2018). Whistler liegt auf einer Höhe, die durch die klimatischen Veränderungen in Zukunft wahrscheinlich eher von Schneemangel betroffen sein wird. Um dennoch Schneesicherheit anbieten zu können, wurde in einem ersten Schritt in höher gelegene Seilbahnen und Kunstschnee-Equipment investiert. Um weiterhin für Tourist*innen attraktiv zu bleiben, entschied man sich weiters für eine nachhaltigere Entwicklung des Tourismus. Nicht schnee- bzw. wetterabhängige Angebote wurden entwickelt, wobei der Fokus auf kulturellen Aspekten lag. So kann zusätzlich die Zielgruppe der Kulturtourist*innen angesprochen werden (Sheppard, 2017, S. 59).

Diversität für Reorganisation und Erneuerung fördern

Ohne Diversität kann es keine Resilienz geben. Eine soziale, kulturelle, organisationale und ökologische Vielfalt ist wichtig, um auf Veränderungen reagieren zu können. Weiters braucht es gegenseitiges Vertrauen zwischen den Stakeholdern (Ruiz-Ballesteros, 2010, S. 662). Dieses Vertrauen ist immens wichtig für die Zusammenarbeit, was eine grundlegende Komponente für den Diversitätsaufbau darstellt. Beziehungen zwischen den Interessensvertreter*innen bauen sich leichter auf, wenn die organisationalen Hierarchien flacher gestaltet sind. In Whistler hat sich gezeigt, dass die Partizipation, vor allem in frühen Phasen von Entscheidungsprozessen, sinkt, wenn die Strukturen starrer werden (Sheppard, 2017, S. 63).

Eine Maßnahme, die getroffen werden kann, um Diversität zu fördern, ist, Platz für politischen Spielraum zu schaffen. Dabei können zum Beispiel Arbeitsgruppen, die sich auf bestimmte Aspekte der touristischen Entwicklungsplanung fokussieren, gemeinsam mit der lokalen Bevölkerung Strategien ausarbeiten. So können innovative Lösungen und Ideen entstehen, die für die Funktionalität des sozial-ökologischen Systems ausschlaggebend sind. Gewisse Rahmenbedingungen, wie die Art und Weise der Kollaboration oder Konfliktlösungsmöglichkeiten sollten im Vorhinein abgeklärt werden (Sheppard, 2017, S. 60-61).

Interdisziplinäres Knowhow verbinden

Es ist wichtig, dass lokales Wissen der Bevölkerung in das Management von sozial-ökologischen Systemen miteinbezogen wird, da sie über dynamische Prozesse und Entwicklungen vor Ort informiert sind. Ein partizipatives Managementsystem, welches ein Monitoring von Umweltveränderungen beinhaltet, ist von Vorteil, da dadurch ein skalenübergreifender Wissensaustausch – von Experten und der lokalen Bevölkerung – ermöglicht wird (Ruiz-Ballesteros, 2010, S. 660). Hier kommt auch wieder die Zusammenarbeit von verschiedenen Organisationen ins Spiel, die sich durch einen Wissens- und Erfahrungsaustausch gegenseitig weiterhelfen können. Dieser Dialog sollte von übergeordneten Organisationen, wie Destinationsmanagement-Organisationen, gefördert werden (Sheppard, 2017, S. 64).

Möglichkeiten zur Selbstorganisation schaffen

Selbstorganisation ist eine Basiskomponente von Resilienz, um mit Veränderungen umgehen zu können. In Agua Blanca gibt es ein Tourismuskomitee, bestehend aus lokalen Verantwortlichen, dessen Aufgabe es ist, die touristischen Abläufe und Effekte zu koordinieren. Ziel ist es, möglichst viele Mitglieder aus der Community am Tourismus teilhaben zu lassen, um bestehende Ressourcen fairer zu verteilen und Monopolbildungen zu verhindern (Ruiz-Ballesteros, 2010, S. 664). Um eine möglichst weitreichende Community-Partizipation zu erreichen, müssen Strategien entwickelt werden. Je mehr Möglichkeiten es dafür gibt, desto eher stärkt sich die Fähigkeit zur Selbstorganisation. In Whistler liegt der Fokus dabei auf Nachhaltigkeitsplanung und Risikomanagement, um im Ernstfall auf Ereignisse wie Naturkatastrophen vorbereitet zu sein. Ohne Vorbereitung ist es der Gemeinschaft nicht möglich, proaktiv auf Krisen zu reagieren (Sheppard, 2017, S. 64).

Kritische Betrachtung von sozial-ökologischer Resilienzförderung im Tourismus

Die vier übergeordneten Kategorien geben einen theoretischen Überblick über Resilienzförderung im Tourismus. Der Transfer in die touristische Managementpraxis

erweist sich allerdings als herausfordernd, da generelle Richtlinien fehlen und die sprachliche Beschreibung eher abstrakt ist. Eine weitere Schwäche ist, dass sie in nur wenigen konkreten Fallstudien, wie in Whistler oder Agua Blanca, untersucht wurden. Allgemein gültige Konzepte oder Rahmenbedingungen für Resilienzförderung fehlen bislang.

Um die Implementierung und Handhabung zu erleichtern, braucht es für jede Kategorie klare Charakteristika und generelle Exempel, die für die meisten touristisch geprägten Regionen anwendbar und umsetzbar sind. Grundsätzlich geht es um den proaktiven Umgang mit Veränderungen im sozial-ökologischen System, um eine langfristige ökologische, ökonomische und soziale Nachhaltigkeit zu erreichen (Sheppard, 2017, S. 65 – 66).

Um Resilienz auf Destinationsebene leichter verständlich zu machen, werden im anschließenden Kapitel die verschiedenen Dimensionen davon diskutiert.

3.5 Dimensionen von Destinationsresilienz

Wie schon in der Einleitung erwähnt, scheint das globale Tourismussystem gegenüber externen Stressoren resilient zu sein (Gössling et al., 2020, S.1). Ein Grund für diese Annahme ist die Komplexität des Systems. Durch die große Anzahl an Regionen und potentiellen Reisezielen, die Teil des Tourismussystems sind, scheint das gesamte System stabilisiert zu sein. Wenn in gewissen Destinationen Gefahrenpotenziale auftreten, kommt es nur zu einer Verlagerung der Tourismusströme und zu keinem Rückgang. Beispiele dafür sind der Arabische Frühling oder die Flüchtlingskrise von 2015 (Hall, Prayag & Amore, 2018, S. 105-106). Der Unterschied zur aktuellen Situation ist, dass die Covid19-Pandemie eine globale Krise ist. Dadurch ist ein Großteil aller globalen Tourismusdestinationen betroffen, was zu einem Rückgang im gesamten Tourismussystem führt (Gössling et al., 2020, S. 4).

Wenn es um die Resilienz von Destinationen geht, gibt es viele Faktoren, denen Beachtung geschenkt werden muss. Die Tourist*innen selbst gelten als wichtige

Stakeholder, allerdings weisen sie hohe Anfälligkeiten gegenüber unvorhergesehenen Ereignissen auf. Auch die touristische Wertschöpfungskette reagiert sensibel auf Stressoren (Biggs et al., 2015, S. 67). Weitere Aspekte, die hinsichtlich der Resilienz an Bedeutung gewinnen, sind der Klimawandel und die Anpassung von Unternehmen (Becken, 2013; Dahles & Susilowati, 2015).

Resilienz aus Destinationssicht ist eine Art Mischung von individueller und organisatorischer Resilienz, aber auch systemrelevante Aspekte spielen eine Rolle, zum Beispiel die Konnektivität der verschiedenen Stakeholder. Es kann verallgemeinert werden, dass „je dichter und breiter diese Netzwerke sind, desto potenziell widerstandsfähiger ist eine Destination gegenüber Störungen“ (Hall et al., 2018, S. 106). Laut Cochrane sind die wichtigsten Punkte der Resilienz einer Destination die Marktkräfte, die Kohäsion der Stakeholder und die Führung. Die wichtigsten Eigenschaften dabei sind Flexibilität, Anpassungsvermögen und Lernfähigkeit (2010, S. 182).

Man kann dabei zwischen Makro- und Mikrodimensionen unterscheiden, die folgende Tabelle zeigt einen Überblick über die zwei Skalen von Destinationsresilienz.

Tabelle 7: Makro- und Mikrodimensionen von Destinationsresilienz

Makro	Mikro
Ökologische Dimension	Urbane Dimension
Sozial-ökologische Dimension	Organisationale Dimension
Sozial-politische Dimension	Community Dimension
	Individuelle Dimension

Quelle: Hall, C. M., Prayag G. & Amore, A. (2018). *Tourism and Resilience. Individual, Organizational and Destination Perspectives*. pp. 107-131.

Um die Managementstrategien langfristig anpassen zu können, muss der Zusammenhang zwischen diesen Dimensionen und deren Auswirkung auf die Resilienz der Destination verstanden werden. Nur dann kann eine nachhaltige und resiliente Entwicklung stattfinden (Hall et al., 2018, S. 107). Im folgenden Kapitel werden nun zuerst die Makro- und anschließend die Mikrodimensionen diskutiert.

3.5.1 Ökologische Dimension

Ökologische Resilienz im Tourismus leitet sich aus der Umweltforschung ab und stellt einen der Hauptpunkte der tourismusbezogenen Resilienzforschung dar. Besonders der Einfluss des Klimawandels auf touristische Aktivitäten steht im Fokus des Interesses.

Zum Beispiel entwickelte Becken einen Handlungsrahmen für Destinationsresilienz und ökologische Aspekte für eine Destination in Neuseeland. Ziel war herauszufinden, welchen Einfluss klimatisch bedingte Veränderungen auf touristische Aktivitäten in Subsystemen ausüben (Becken, 2013, S. 525). Ein bekanntes Beispiel für die Bewertung der ökologischen Destinationsresilienz ist der Küstenschutz in küstennahen Tourismusregionen. Grund dafür ist der steigende Meeresspiegel, der durch den Klimawandel verursacht wird. Bestehende bauliche Maßnahmen für den Küstenschutz sind das Anheben kritischer Infrastruktur, Strandaufschüttungen und der Bau von Felswänden. Kritisch zu sehen sind die Kurzfristigkeit und die hohen Kosten dieser Maßnahmen. Nur wenn sichergestellt wird, dass die Küstenökosysteme erhalten bleiben, kann man flexibel auf ökologische Veränderungen reagieren. (Hall et al., 2018, S. 107-108). Erstaunlicherweise wird der Schutz der Küsten in vielen Destination oft vernachlässigt, obwohl es bereits Beweise dafür gibt, dass der Meeresspiegel aufgrund des Klimawandels ansteigt (Buckley, 2008, S. 72-73).

Resilienz ist, ebenso wie Nachhaltigkeit, ein Konzept, um soziale, wirtschaftliche und ökologische Aspekte innerhalb einer Destination zu untersuchen. Beide Ansichten sind nützlich, sie unterscheiden und ergänzen sich gleichzeitig. Während bei Resilienz eher der proaktive Umgang mit Komplexität, Veränderung und Unsicherheit im Fokus steht, zielt Nachhaltigkeit darauf auf, den Status Quo des Systems zu erhalten, um die nachfolgenden Generationen mit ausreichenden Ressourcen versorgen zu können. Resilienz wird zunehmend als wichtige Eigenschaft einer nachhaltigen Tourismusplanung verstanden. Destinationen können resilient, aber nicht nachhaltig sein; Nachhaltigkeit ohne Resilienz ist aber nicht möglich. Fasst man beide Konzepte zusammen, ist die Schlüsselfrage, wie man ressourcenschonende Tourismusplanung

unter sich ständig verändernden Rahmenbedingungen gestaltet (Espiner, Orchiston & Higham, 2017, S. 1395-1396).

Eine Antwort auf diese Frage zu finden, erscheint besonders dringlich, da sich der Tourismus global gesehen erst seit den 1960er Jahren in einer exponentiellen Expansionsphase befindet. Diese lässt sich durch den Aufschwung kommerzieller Luftfahrt und der weitverbreiteten Autonutzung ab diesem Zeitpunkt erklären. Einhergehend mit diesem Wachstum, steigt auch der tourismus-induzierte Ressourcenverbrauch, welcher sich im Vergleich zum Jahr 2010 bis 2050 verdoppeln wird. Bei dieser Vorausschau handelt es sich zwar um eine Prognose, allerdings befindet sich das globale Tourismussystem zunehmend im Widerspruch zu internationalen Bemühungen, den Ressourcenverbrauch zu senken beziehungsweise zu verlangsamen (Gössling & Peters, 2015, S. 655). Es scheint daher unweigerlich notwendig zu sein, resiliente Tourismusstrukturen zu entwickeln, da Tourismus auf der einen Seite zunehmend mehr ökologische Ressourcen verbraucht, auf der anderen Seite aber von einem stabilen Ressourcenvorkommen abhängig ist, wodurch das System gegenüber Disruptionen zunehmend vulnerabel ist (Gössling & Peters, 2015; Buckley, 2012).

3.5.2 Sozial- ökologische Dimension

Die ökologische geht fließend in die sozial-ökologische Dimension über, da ökologische und soziale Aspekte innerhalb der Destination miteinander verknüpft sind. Dabei geht es um die Fähigkeit des Systems, mit vernetzten Mensch-Umwelt-Aspekten und Gefahren umzugehen, die Vulnerabilität zu verringern und sich während durchgehender Veränderungen kontinuierlich weiterzuentwickeln. Wichtige Aspekte innerhalb dieser Dimension sind der Klimawandel und Naturkatastrophen. Hauptsächlich geht es um die Art und Weise, wie Stakeholder, zum Beispiel Führungsinstitutionen, damit umgehen und darauf einwirken. Es sollte eine Beurteilung von beiden Dimensionen vorgenommen werden, um die richtigen Maßnahmen bei der Destinationsführung treffen zu können (Hall et al., 2018, S. 110 – 112).

3.5.3 Sozial-politische Dimension

Steuerung ist ein zentraler Punkt der sozial-politischen Resilienz. Ein resilienter Steuerungsrahmen hat drei Hauptzwecke: die Verbesserung der Anpassungsfähigkeit von Destinationen, der Umgang mit institutionellem Wandel in Zeiten von Unsicherheiten und die Reaktion auf bereits gemachte Fehler der Steuerungsinstitutionen (Luthe & Wyss, 2016, S. 162). Die sozial-politische Resilienz-Dimension wurde 2015 auch in den OECD-Bericht für effektive Tourismuswachstumsstrategien aufgenommen. Laut diesem Bericht entwickeln Destinationen eine höhere Widerstandsfähigkeit, wenn sie sich schnell von Krisen erholen. Dies kann durch die Anpassung von Steuerungs- Führungsrichtlinien erreicht werden. Weiters sollten aktuelle und zukünftige Risiken bewertet und überwacht werden (Haxton, 2015, S. 33). Es spielt also eine wichtige Rolle, wie sich die politischen Gremien zusammensetzen. Flexible, verantwortungsbewusste und partizipative öffentliche Institutionen tragen dazu bei, auf Risiken reagieren zu können und somit die Widerstandsfähigkeit zu stärken (Espiner & Becken, 2014, S. 661). Ein nachhaltigeres, stärkeres und inklusiveres Tourismuswachstum kann durch geeignete politische Maßnahmen erreicht werden, was zur Stärkung der Destinationsresilienz beitragen würde (Hall et al., 2018, S. 113).

Zusätzlich zur Gesetzgebung spielt die Destinationsmanagement-Organisation (DMO) eine wichtige Rolle für die Stärkung der sozial-politischen Resilienz in Destinationen. Innovations- und Lernprozesse, insbesondere aufgrund der Dringlichkeit des Klimawandels, sind leichter durchzuführen, wenn eine DMO Zugang zu weitreichenden Netzwerken von politischen Stakeholdern hat. Diese Netzwerke sollten auf regionaler und lokaler Ebene bestehen, um schnell auf Veränderungen reagieren zu können. Es ist leichter, schneller zu reagieren, wenn es flachere, hierarchische Strukturen gibt (Luthe & Wyss, 2016, S. 164). Dies macht es zu einer Hauptaufgabe von DMO's, öffentliche und private Interessensvertreter aus verschiedenen Sektoren zur Zusammenarbeit zu motivieren. Durch eine erhöhte Stakeholder-Partizipation, wird die Resilienz der Destination gefördert, da man eher

dazu in der Lage ist, auf Veränderungen und unvorhergesehene Störungen zu reagieren (Hall et al., 2018, S. 116).

3.5.4 Urbane Dimension

Gemäß dem Resilient Cities Netzwerks wird urbane Resilienz als „Fähigkeit der Stadtsysteme, Unternehmen, Institutionen, Gemeinden und Einzelpersonen“ verstanden, „zu überleben, sich anzupassen und zu wachsen, unabhängig davon, welche chronischen Belastungen und akuten Schocks“ die Städte erfahren (Resilient Cities Network, o.J.). Weltweit sind urbane Gebiete heute dichter besiedelt und stärker vernetzt als je zuvor. Klimawandel, Urbanisierung und Globalisierung sind drei zusammenspielende weltweite Megatrends, die Städte unter Druck setzen. Zu diesen dauerhaften Entwicklungen kommen akute, intensive Ereignisse, die die Gemeinschaft bedrohen. Beispiele dafür sind Erdbeben oder Terroranschläge. Die meisten Städte sind von einer Kombination aus plötzlichen Schocks und chronischen Belastungen konfrontiert. Um damit umgehen zu können, braucht es innovative Stadtsteuerungsmodelle, die akute Risiken minimieren und auf kontinuierliche Herausforderungen reagieren (Resilient Cities Network, o.J.).

Urbane Systeme sind komplex und anpassungsfähig, wobei deren Resilienz schon umfangreich erforscht wurde (Meerow et al., 2016; Meerow & Newell, 2016). In der Tourismusliteratur wurde Resilienz von urbanen Destinationen unzureichend betrachtet. Mittlerweile kommt der Forschung in diesem Bereich aber ein höherer Stellenwert zu, da Tourismus die wirtschaftliche Entwicklung einer Stadt zu fördern vermag und somit einen Beitrag zur Resilienz leistet. Allerdings kommen dadurch auch neue Herausforderungen auf ein urbanes Gebiet zu. Aus diesem Grund ist das Verhältnis von Tourismus und urbanen Resilienzstrategien paradox (Hall et al., 2018, S. 118-124).

3.5.5 Organisatorische Dimension

Ebenso wie für das psychologische Resilienzkonzept, gibt es auch für die organisatorische Variante verschiedene Definitionsansätze. Kurz gefasst sind resiliente Organisationen dazu befähigt, sich rasch und erfolgreich an sich dauernd verändernde unternehmerische Gegebenheiten anzupassen, wobei sich Aspekte sowohl unternehmensintern als auch extern verändern können (Rolfe, 2019, S. 25). Günther weist darauf hin, dass die sich ändernden Rahmenbedingungen sozialer, wirtschaftlicher oder politischer Natur sein können (o.J). Laut Ritz geht es vor allem auch darum, die Adaptabilität des Personals und der organisatorischen Einheiten zu entwickeln (2015, S. 10).

Die Resilienz von Organisationen ist aus destinationsspezifischer Sicht zumindest aus drei Perspektiven relevant. Resilienz ist eine Fähigkeit des Unternehmens, mit unerwarteten Ereignissen umzugehen und neue Fertigkeiten durch dynamisches Reagieren auf eine Situation zu erlernen (Auerswald & van Opstal, 2009; Nilakant et al., 2014;). Organisationale Resilienz ist die Summe von internen sozialen und kulturellen Aspekten, die dazu beitragen, Krisen zu überstehen und, wenn möglich, sogar an ihnen zu wachsen (Stephenson, Vargo & Seville, 2010, S. 27). Die Resilienz von touristischen Organisationen ist immer kontextabhängig, da hauptsächlich Klein- und Mittelbetriebe unter anderem von saisonalen Schwankungen und steigendem Wettbewerb zwischen verschiedenen Destinationen abhängig sind (Hall et al., 2018, S. 125).

Im speziellen Fall von DMO's würde sich die organisationale Resilienz erhöhen, wenn zusätzlich zur Vermarktung der Destination die Konnektivität zu anderen touristischen Stakeholdern innerhalb der Destination forciert wird. Resilienz ergibt sich nicht von selbst, sondern entsteht durch ein gut funktionierendes Netzwerk, in dem man zusammen an gemeinsam definierten Zielen arbeitet (Pechlaner, Zacher, Eckert & Petersik, 2018, S. 150). Weiters sollte das bestehende Wissen über touristische Aspekte laufend erweitert werden. Somit könnte man leichter auf Herausforderungen wie den Klimawandel reagieren (Bhandari, Cooper & Ruhanen, 2015, S.99). Aus der DMO-Perspektive betrachtet, ist Resilienz die Erarbeitung einer

Strategie, die langfristige Lösungen für regionale Herausforderungen und Bedürfnisse sucht (Pechlaner et al., 2018, S. 151). Um diese Strategie entwickeln zu können, braucht es ausreichend finanzielle Ressourcen, die sich aus verschiedenen Einnahmenquellen ergeben. So bleibt man unabhängig, wenn eine ausfällt. Weiters muss sich die DMO in der öffentlichen Wahrnehmung einen guten Ruf, sowohl bei den politischen Verantwortungsträger*innen als auch bei Privatpersonen und Unternehmer*innen, erarbeiten. Dafür braucht es qualifiziertes Personal (Pechlaner et al., 2018, S. 157-158).

3.5.6 Community Dimension

Unter dem sozial-anthropologischen Konzept einer Community versteht man eine Gemeinschaft, die vielfältige Bedeutungsformen annehmen kann. Sowohl ein dichtes soziales Netz, Gemeinschaftserleben als auch der Bezug zu einem bestimmten Territorium und Ausprägungen der politischen Regulierung spielen eine wichtige Rolle (Ruiz-Ballesteros, 2010, S. 656). Für die Resilienz von Communities sind gemeinschaftliche Ressourcen von Bedeutung. Diese sollten kontinuierlich gefördert werden, damit eine Gemeinschaft sich in einem stetig verändernden und unvorhersehbaren Umfeld weiterentwickeln kann. Dadurch trotz der sozialen Infrastruktur externen Stressoren. Eine resiliente Gemeinschaft verfügt über die Fähigkeit, Belastungen abzuschwächen, adaptiv auf Bedrohungen zu reagieren, zu lernen, sich neu zu organisieren und sich von Katastrophen zu erholen (Adger, 2000; Magis, 2010, Cutter et al., 2008).

Die Forschung zu Community-Resilienz mit Bezug zu Tourismus steht noch am Anfang. Es deutet sich ein Trend an, diesen Aspekt der breiter gefassten sozial-ökologischen Resilienzdimension zuzuordnen, da ja soziale und ökologische Faktoren miteinander in Verbindung stehen. Grundsätzlich beruht Destinationsresilienz aber auf einer widerstandsfähigen Gemeinschaft, die chronische und plötzliche Stressfaktoren abzufedern vermag, die entlang der touristischen Dienstleistungskette für zahlreiche Akteur*innen entstehen (Hall et al., 2018, S. 129). Wenn das Tourismusaufkommen in einer Destination ständig wächst, werden die

sozialen Netzwerke innerhalb der Gemeinschaft potentiell schwächer. Dies resultiert aus der Verdrängung der lokalen Bevölkerung, durch zum Beispiel vermehrte Zweitwohnsitze oder Saisonarbeiter*innen. Hier muss dringend gegengesteuert werden, denn nur durch starken Zusammenhalt kann die Resilienz der Gemeinschaft gestärkt werden (Cheer, Novelli & Milano, 2019, S. 565). Gegensteuern kann man, indem die Lebens- und Arbeitsbedingungen verbessert werden, zum Beispiel durch das Schaffen von neuen Arbeitsplätzen im Tourismus innerhalb einer Destination. Dadurch sinkt die regionale Arbeitslosenrate und man hält die jüngere Generation eher vor Ort (Lew, Pin, Ni & Wu, 2015, S. 24).

3.5.7 Individuelle Dimension

In dieser Dimension geht es um die Fähigkeiten eines Individuums, die schon in Kapitel 3.2 beschrieben wurden. Zwei Personengruppen, deren persönliche Resilienz in Hinblick auf die Destination besonders wichtig sind, sind die Tourist*innen und die Geschäftsinhaber*innen von touristischen Organisationen innerhalb der Destination. Letztere geben ihr Geschäft auch in schwierigen Zeiten nur ungern auf, wodurch sich auf der einen Seite ihre persönliche und auf der anderen Seite auch die organisationale Resilienz stärkt (Hall et al., 2018, S. 131).

Um unsichere unternehmerische Zeiten für langfristigen Erfolg zu überstehen, braucht es einen konsequenten Managementplan. Dieser ist notwendig, um auf langsame, aber dennoch stetig stattfindende Veränderungen im Betrieb zu reagieren. Der Geschmack der Reisenden wechselt oft unvorhersehbar, aber dennoch müssen die angebotenen Produkte und Dienstleistungen für sie attraktiv bleiben. Um langfristig erfolgreich zu sein, braucht es eine kontinuierliche Adaption an neue Gegebenheiten (Lew, 2013, S. 18). Es ist aber noch nicht klar, wie unternehmerische Aktivitäten von persönlicher psychologischer Resilienz beeinflusst werden (Prayag, 2018, S. 134).

Die Anpassungsfähigkeit von Reisenden wurde bislang nur unzureichend untersucht. Erkannt wurde aber eine hohe Vulnerabilität gegenüber unvorhergesehenen Ereignissen, zum Beispiel wenn plötzliche (Natur-)Katastrophen auftreten (Dredge,

2015, S. 18). Hajibaba et al. schreiben krisenresistenten Tourist*innen die Fähigkeit zu, Risiken zu akzeptieren anstatt sie zu vermeiden. Sie sind dazu in der Lage, ihre Ängste zu verdrängen und während oder relativ kurz nach einer Krise eine Destination zu besuchen (2015, S. 4). Ein wichtiger Faktor, der die Reiseentscheidung dabei betrifft, ist die Informationsverbreitung über Medien – sowohl von sozialen oder formalen Medien als auch über Mundpropaganda (Hall et al., 2018, S. 131).

Relativ neu ist das Aufkommen des „resilient Reisenden“. Dabei handelt es sich um Personen, die viel Reiseerfahrung haben und deshalb neuen Reisezielen, -formen und Erlebnissen anspruchsvoll gegenüberstehen. Sie sind auch reflektierter über die diversen Auswirkungen, die ihre touristische Aktivität mit sich bringt. Diese wird in Bezug zu Achtsamkeitskriterien gesetzt, es gibt eine gewisse Demut vor der Destination und sie sind sich ihrer Verantwortung als Reisende bewusster (Pechlaner & Zacher, 2019, S. 452). Damit Reiseerlebnisse für resiliente Touristen wertvoll sind, müssen die Strukturen rundherum langfristig nachhaltig aufgebaut sein und breite Akzeptanz bei der lokalen Bevölkerung finden. Allerdings wird durch resilientes Reisen das Reisen selbst von den Tourist*innen in Frage gestellt (Pechlaner & Zacher, 2019, S. 462). Eine Frage, die noch ungeklärt ist, ist, unter welchen Umständen Resilienz von Tourist*innen geschwächt wird (Prayag, 2018, S. 134).

4. Analyse der Literatur

Im folgenden Kapitel wird das Resilienzkonzept in den Destinationskontext eingebettet. Anschließend werden Voraussetzungen und Faktoren beschrieben, die hilfreich sind, um eine Destination resilient zu entwickeln. Abschließend erfolgt eine Begriffsdefinition sowie die Identifizierung resilienzfördernder Handlungsfelder für Destinationen. Diese werden im nächsten Teil der Arbeit empirisch untersucht.

4.1 Resilienz im Destinationskontext

Destinationen sind komplexe Einheiten, immer kontextspezifisch zu betrachten und deshalb schwierig zu analysieren. Grund dafür ist, dass jede Destination ihre eigene politische Kultur, Interessen und Handlungsspielräume hat, innerhalb derer Entscheidungen getroffen und auf Veränderungen reagiert wird (Hall et al., 2018, S. 140). Ebenso wie es an einer allgemein gültigen Resilienzdefinition für verschiedene Wissenschaftsdisziplinen fehlt, mangelt es an einer generellen Beschreibung für Destinationsresilienz, die für verschiedene touristische Regionen gleichermaßen gültig ist. Für die gleichen Probleme und Risiken wurden unterschiedliche Adaptionstrategien gefunden, die immer von übergeordneten Rahmenbedingungen, wie nationalen Gesetzen, beeinflusst werden. Auch wenn Resilienzförderung im Destinationsmanagement mittlerweile eine größere wissenschaftliche Aufmerksamkeit zukommt, gibt es nur wenige unzureichende empirische Forschungsergebnisse dazu (Hall et al., 2018, S. 131-132). Bislang stand dabei im Fokus, was eine Destination widerstandsfähig macht, wie rasches Krisenmanagement aussehen soll und wie sich eine Destination nach einem Schock wieder möglichst schnell erholen kann (Zacher, 2020).

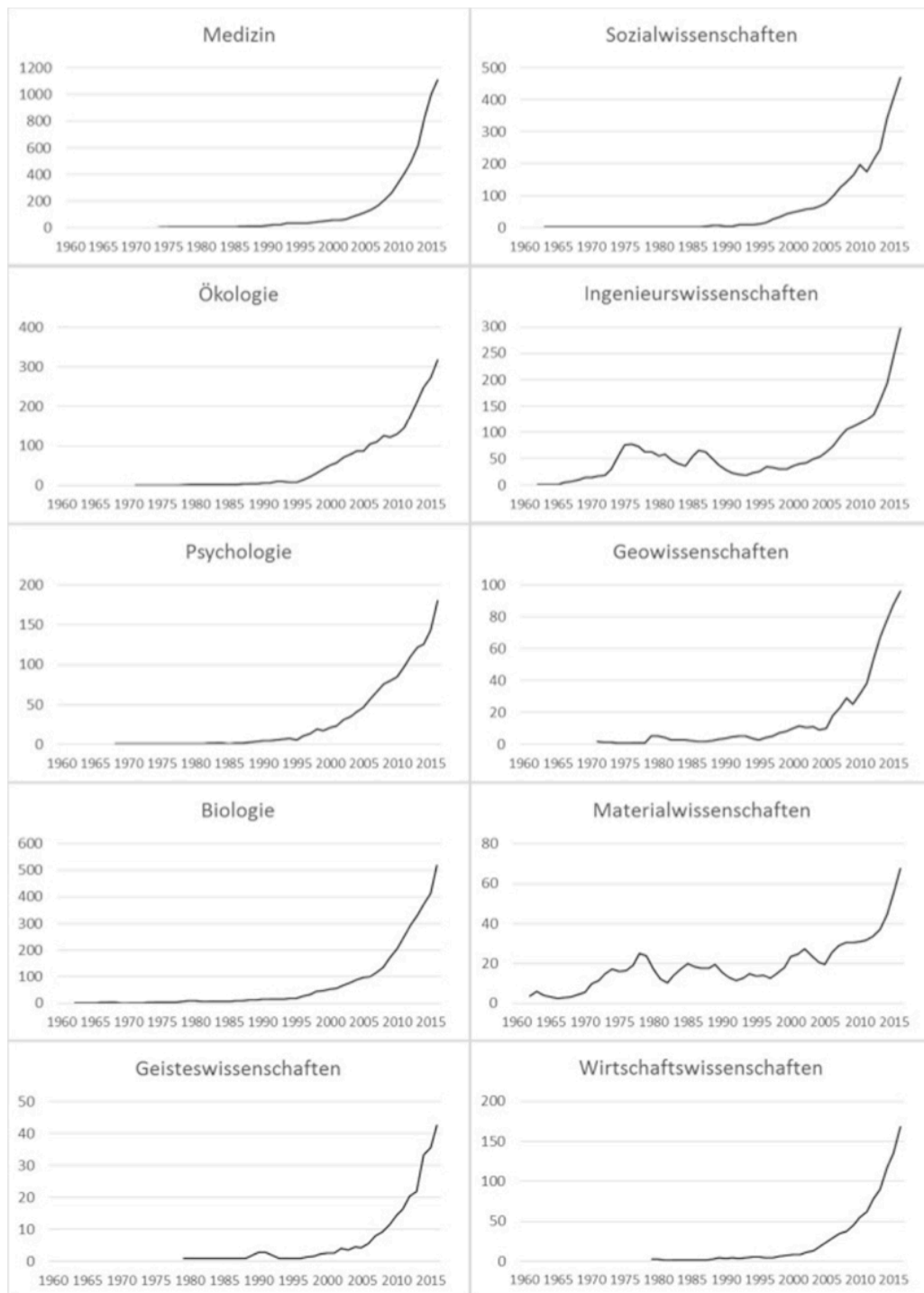
Ähnlich wie bei der psychologischen Resilienz eines Individuums gibt es in Hinblick auf Destinationen verschiedene Definitionsansätze, deren Fokusse unterschiedlich gesetzt werden. Wie in Kapitel 3.2 beschrieben, ist Resilienz eines Individuums keine stabile Fähigkeit, die sich von einem Bereich im Leben auf einen anderen übertragen lässt, da Resilienz ein multidimensionaler, dynamischer Entwicklungsprozess ist (Wustmann, 2004, S. 28-33). Die Resilienzfaktoren, auch bekannt als die Sieben

Säulen der Resilienz, können aber in jedem Lebensbereich gefördert werden, auch wenn sie unterschiedlich stark ausgeprägt sind. Bislang fehlt ein einheitlicher Konsens, wie man das Resilienzkonstrukt für Destinationen am besten konzeptualisiert und im nächsten Schritt operationalisiert (Prayag, 2018, S. 135), die Dimensionen der Destinationsresilienz lassen sich aber mit den Lebensbereichen des Individuums vergleichen. Daher stellt sich also die Frage, welche generellen Faktoren man stärken muss, um die jeweilige Destinations-Resilienzdimension zu fördern.

Eine mögliche Begründung für fehlende Übereinstimmung innerhalb der Tourismuswissenschaft bezüglich des Konzepts Destinationsresilienz könnte sein, dass das Resilienzkonzept im Gegensatz zu anderen wissenschaftlichen Disziplinen in der Tourismusforschung nur relativ langsam Einzug gehalten hat. Es ist daher auch nicht verwunderlich, dass eine definitorische Klarheit und ein einheitliches Konzept bislang fehlen, zeugt doch die Einigkeit über Begrifflichkeiten, Rahmenbedingungen und Prinzipien von wissenschaftlicher Reife eines Untersuchungsgegenstandes. Für soziale, kontextabhängige Phänomene ist es allerdings herausfordernd, eine einheitliche Definition zu finden, da „one size fits all“-Lösungen zu reduktionistisch sein können (Wondirad, 2019, S. 1050-1059). Nur weil es keine einheitliche Definition eines Begriffes oder Konzepts gibt, heißt das aber nicht, dass es nicht brauchbar ist. Man sollte es eher als „Familie“ von möglichen Bedeutungen auffassen, die gegebenenfalls kreative und pragmatische Problemlösungen hervorbringen kann (Hall et al., 2018, S. 137).

Wie die folgende Grafik verdeutlicht, kam der Resilienzforschung quer über verschiedene Wissenschaftsdisziplinen eine immer größere Aufmerksamkeit zu. Die Wachstumskurve von Publikationen mit Resilienzbezug ist allgemein stark steigend, die größte Steigerung gab es innerhalb der letzten Dekade, was von zunehmender akademischer Wichtigkeit zeugt.

Abbildung 9: Wissenschaftliche Verbreitung des Resilienzbegriffs seit 1960



Quelle: Weiß, M., Hartmann, S. & Högl, M. (2018). *Resilienz als Trendkonzept. Über die Diffusion von Resilienz in Gesellschaft und Wissenschaft*. In Karidi, M., Schneider, M. & Gutwald, R. (Hg.). *Resilienz. Interdisziplinäre Perspektiven zu Wandel und Transformation*. Wiesbaden: Springer. S. 23.

Vor allem in der Sozial- und Umweltliteratur ist ein Anstieg hin zu Resilienzforschung erkennbar, was darauf hindeutet, dass es auch im Tourismus neue Konzepte und Rahmenwerke braucht, um in einer zunehmend komplexer werdenden Welt handlungsfähig zu bleiben. Dies wird besonders deutlich, wenn es darum geht, interdisziplinäre Perspektiven jenseits der ökologischen Auswirkungen zu untersuchen (Cheer & Lew, 2018a, S. 13).

Resilienz ist das Schlagwort der Zeit. Es bietet Möglichkeiten, sich mit der Idee anzufreunden, dass viele Aspekte nicht so sehr kontrollierbar sind, wie bisher gemeinhin angenommen wurde. Man muss sich erst daran gewöhnen, Unsicherheiten und Komplexität in verschiedenen Lebensbereichen mitzudenken – das Resilienzkonzept ermöglicht das. Es bietet eine positive Alternative, trotz Veränderungen und Risiken Entwicklungen zu vollziehen, die zukunftsorientiert sind (Pugh, 2017, S. 211-212). Die Vielseitigkeit des Resilienzkonzepts zeigt, dass es selbst auch resilient ist, weil es sich an verschiedene Kontexte anzupassen vermag und sich dadurch weiterentwickelt. Gleichzeitig macht das die Anwendung aber auch komplizierter und verringert die Nützlichkeit des Konzepts, denn „wenn es alles bedeutet, dann bedeutet es möglicherweise nichts“ (Hall, 2018, S. 27). Die Entwicklung von Metaphern und theoretischen Denkweisen hin zu einem operationalisierbaren Konzept für die Praxis ist und bleibt allerdings eine Herausforderung (Grimm & Calabrese, 2011, S. 11.)

Es gibt kein Patentrezept für Destinationsresilienz (Hall et al., 2018, S. 134), man kann sie aber als proaktive Reaktivität in Hinblick auf Vorbereitung und Umgang mit Systemstörungen und Veränderungen verstehen (Corradini, 2019, S. 241). Prayag plädiert dafür, sich nicht nur auf den Aspekt, des Risikomanagements in Destinationen zu fokussieren, sondern den Umgang mit Veränderungen besser zu untersuchen. Die Schwierigkeit besteht darin zu verstehen, welche Art von Veränderung schnell und plötzlich eintritt und welche langsam stattfindet. Im nächsten Schritt ist es herausfordernd, die richtige Reaktionsweise auf unterschiedliche Veränderungsgeschwindigkeiten zu finden (2018, S. 133). Es hat sich gezeigt, dass nicht Stabilität, sondern Veränderung im Laufe der Zeit die Norm ist.

Deshalb ist es umso wichtiger, damit umgehen zu können (Hall, 2018, S. 25). Resilienzförderung im Destinationsmanagement ist ein Ansatz, um zu lernen, mit den (touristischen) Herausforderungen der Zeit umzugehen (Pechlaner et al., 2018, S. 147).

Im nun folgenden Unterkapitel wird versucht, Voraussetzungen und Faktoren für Destinationsresilienz aus der bisher beschriebenen Theorie herauszufiltern, die im nächsten Schritt der Arbeit empirisch untersucht werden.

4.1.1 Voraussetzungen für resiliente Destinationen

Resilienzdenken befasst sich mit dynamischen Entwicklungen innerhalb sozial-ökologischer Systeme, in das auch der Tourismus eingeordnet werden kann. Es ist bedeutend, um zu verstehen, wie touristische Organisationen, Destinationen, die lokale Bevölkerung als Community und Tourist*innen als Individuen mit zunehmenden globalen und auch lokalen Veränderungen und Stressoren umgehen. Die Art und Weise, wie damit umgegangen wird, reicht vom simplen Überleben, also dem Fortbestand des Systems, über die Anpassung bis hin zu einer Transformation, also der Wandlung eines Systems (Hall et al., 2018, S. 146).

Aus destinationsspezifischer Sicht kann Resilienz verschiedene Ausprägungen und Formen umfassen. Die unterschiedlichen Facetten verkomplizieren auf der einen Seite die Konkretisierung und Anwendung, auf der anderen Seite schaffen sie aber auch eine gewisse Flexibilität, um der Vielseitigkeit des Tourismussystems zu entsprechen. Man kann verallgemeinern, dass die Resilienz eines Systems von resilienten Subsystemen abhängt. Wie im Panarchie-Konzept beschrieben, haben die übergeordneten Teilsysteme eine stärkere Wirkung auf die unteren. Im Tourismuskontext entspricht das den verschiedenen Dimensionen der Destinationsresilienz, beginnend bei der ökologischen bis zur individuellen Ebene. Destinationen sind aber komplexer, als dass diese Gleichung ausreichen würde, um Resilienz auf Destinationsebene zu erfassen (Corradini, 2019, S. 241).

Es geht darum, wie sich Destinationen an den sozialen, politischen, ökonomischen und ökologischen Wandel anpassen – oder eben nicht. Dieser Wandel passiert

kontinuierlich und basiert auf Rückkoppelungsschleifen zwischen den verschiedenen Subsystemen und Stakeholdern innerhalb der Destination (Cheer & Lew, 2018a, S. 14). Problematisch dabei ist aber die fehlende definitorische Klarheit in Hinblick auf die Beziehung von Tourismus und Veränderung. Verursacht Tourismus den Wandel, ist er von den Auswirkungen des Wandels betroffen, oder beides? Grundsätzlich sind Menschen auf der Suche nach Stabilität in ihren Lebenswelten, Veränderungen passieren aber dennoch (Cheer & Lew, 2018b, S. 320-322). Aufgrund der regionalen Kontextabhängigkeit und den Dynamiken im Tourismussystem ist es nicht einfach herauszufinden, welche Faktoren resilienzfördernd wirken und durch welche Maßnahmen man diese stärken kann (Friedl, 2020, S. 80).

Um Destinationsresilienz fördern zu können, müssen sich das Management und die politischen Rahmenbedingungen verändern. Umweltbewusstsein muss stark an Bedeutung gewinnen, sowie die Etablierung einer nachhaltigen Tourismusentwicklung mit Fokus auf Ressourcenmanagement (Hall, 2009, S. 58-59). Aktuelle Steuerungsmodelle, die in den meisten westlichen Ländern angewendet werden, beruhen auf liberalen und kapitalistischen Prinzipien. In einem System, welches darauf abzielt, immer mehr Kapital anzuhäufen und die Bedürfnisse des Marktes zu Lasten der Umwelt und der Menschen zu befriedigen, ist keine resiliente (Destinations-)Entwicklung möglich (Hall et al., 2018, S. 132). Um zu dieser zu gelangen, braucht es für Destinationen gewisse Konditionen, die im nächsten Unterkapitel beschrieben werden.

4.1.2 Faktoren für Destinationsresilienz

Generell kann man feststellen, dass Destinationen im Vergleich zu ihren einzelnen Betrieben resilienter sind, da sie sich durch ihre Größe und Vielseitigkeit leichter an sich verändernde Bedingungen anpassen und damit wandelbar sind (Zacher, 2020). Um auf eine resiliente Entwicklung hinarbeiten zu können, braucht es im ersten Schritt eine Bewusstseinsbildung im Umgang mit Risiken und deren Handhabung in der Planung. Die Verantwortlichen im Destinationsmanagement müssen eruieren, wer und was gegenüber welchen chronischen Stressoren oder plötzlich eintretenden

Ereignissen vulnerabel ist (Hall et al., 2018, S. 132). Bewusstes Risikomanagement mit passenden Adaptionsstrategien ist auch laut Prayag einer der ersten Schritte in Richtung Destinationsresilienz (2018, S. 133). Diesen Aspekt kann man eher der engineering resilience zuordnen, die sich auf dem Resilienzkontinuum auf der linken Seite befindet (Basurto-Cedeño & Pennington-Gray, 2018; Förster, 2018).

Laut Cochrane müssen auch die Kräfte des Marktes genutzt werden, um wirtschaftlichen Erfolg einer Destination zu erzielen. Dieser ist für den Fortbestand des Systems und somit für dessen Resilienz wichtig (2010, S. 182). Hier sollte aber verstärkt der Triple-Bottom-Line-Ansatz, der aus der Nachhaltigkeitsliteratur stammt, in das Management integriert werden. Ökologische, soziale und ökonomische Aspekte werden dabei im Entscheidungsfindungsprozess über zukünftige Entwicklungspfade gleichermaßen berücksichtigt. Oft wird dieses Konzept in traditionellen Steuerungsmodellen übersehen, was die Resilienzförderung hindert (Wondirad, Tolkach & King, 2020, S. 5). Um den Markt nutzen zu können, ist der Aufbau einer resilienten Marke notwendig. Somit können nachfrageinduzierte Schwankungen leichter ausgeglichen werden. Die wichtigsten Faktoren dafür sind die Schaffung eines klaren Angebots und eines emotionalen Markenerlebnisses für die Gäste (Brand Trust, 2015).

Weiters braucht es langfristige Strategien, die genügend Raum bieten, auf Veränderungen zu reagieren und Wandel zu ermöglichen. Die Fähigkeit zu Adaption und Transformation sind relevante Eigenschaften eines resilienten Systems (Hall et al., 2018, S. 132), sie lassen sich eher der evolutionary resilience zuschreiben und befinden sich somit auf dem Resilienzkontinuum auf der rechten Seite (Basurto-Cedeño & Pennington-Gray, 2018; Förster, 2018). Wichtig für die Anpassungsstrategien ist, dass sie aus einer gemeinschaftlichen Planung entstanden sind (Hall et al., 2018, S. 132), was zum nächsten Faktor der Stakeholder-Partizipation führt.

Eine aktive Beteiligung aller relevanten Stakeholder entlang des Managementsprozesses und deren Zusammenhalt ist essentiell für die Stärkung der Resilienz. Ein gemeinschaftliches Arbeiten des öffentlichen und privaten Sektors ist

unabdingbar für das Erreichen von Zielen und Vorstellungen. Je vernetzter die Stakeholder sind, desto potentiell resilienter ist eine Destination gegenüber äußeren negativen Einflüssen (Hall et al., 2018, S. 106). Laut Cochrane ist Stakeholder-Vernetzung deshalb so wichtig, damit unterschiedliche Stärken und Ressourcen der Einzelnen koordiniert eingesetzt werden, wodurch das Management effizienter und eine gerechtere Aufteilung ermöglicht wird (2010, S. 182). Zu den wichtigsten Faktoren für eine erfolgreiche Stakeholder-Zusammenarbeit zählen Transparenz, Einsatz für gemeinsame Ziele und Verantwortung, Vertrauen und organisationale Unterstützung. Durch diese Faktoren werden Beziehungen gestärkt, woraus wiederum ein erhöhtes Innovationspotential entsteht (Wondirad et al., 2020, S. 3). Stakeholder-Partizipation hat den größten resilienzfördernden Effekt, wenn es sowohl auf lokaler als auch auf regionaler Ebene entsprechende Interaktionen gibt, die aufeinander abgestimmt sind (Jopp et al., 2010; Luthe & Wyss, 2014). Entlang des Partizipationsprozesses spielt das Lernen in zwei Schleifen, auch reflektierendes Lernen genannt, eine wichtige Rolle, um durch Erfahrungen der Vergangenheit neue Erkenntnisse für die Zukunft zu gewinnen, wodurch emergentes Wissen produziert wird (Hall et al., 2018, S. 134).

Um die Stakeholder-Partizipation zu erhöhen, braucht es eine konsequente und starke Destinationsführung (Cochrane, 2010, S. 182), die Institutionen übergreifend arbeitet und die verschiedenen Verantwortungsträger innerhalb der Destination zusammenführt (Hall et al., 2018, S. 132). Aufgabe der Führungsverantwortlichen ist es, eine gemeinsame Vision zwischen den Stakeholdern zu schaffen, Veränderungen und Innovationen voranzutreiben und Konflikte über die Nutzung gemeinschaftlicher Ressourcen zu lösen (Cochrane, 2010, S. 182). Damit die Destinationsführung von den verschiedenen Stakeholdern respektiert wird, braucht es fest verankerte Werte und Überzeugungen, die eine Führungsrichtung vorgeben und Entscheidungen untermauern (Hall et al., 2018, S. 134).

Wie schon am Anfang des Kapitels erwähnt, gibt es kein Patentrezept für resiliente Destinationen, da verschiedene komplexe Aspekte in das System hineinspielen, die sich gegenseitig beeinflussen. Um Destinationsresilienz zusammenzufassen, müssen

Erkenntnisse aus verschiedenen Dimensionen, von der ökologischen bis zur individuellen, miteinbezogen werden. Um ein höchstmögliches Maß an Destinations-Resilienz zu erreichen, erachtet es die Autorin als wichtig, dass möglichst viele Aspekte und Eigenschaften des Resilienzkontinuums beziehungsweise der verschiedenen Resilienzansätze im Management beachtet werden, um ein holistisches Bild zu erzielen. Im ersten Schritt sollten gewisse Fragen zwischen Destinationsentwicklung und Resilienz beantwortet werden, die in der untenstehenden Tabelle aufgelistet sind:

Tabelle 8: Grundsatzfragen für Destinationsresilienz

Wer?	Wer bestimmt, was innerhalb des Systems „Destination“ als erstrebenswert gilt?
	Wessen Resilienz ist zu priorisieren?
	Wer ist Teil des Systems und wer nicht?
	Wessen Interessen werden vertreten?
Was?	Gegenüber welchen störenden Einflüssen soll eine Destination resilient sein?
	Welche Netzwerke, Interessen und Sektoren sind im System „Destination“ vertreten?
	Gibt es einen allgemeinen oder speziellen Resilienzansatz?
Wann?	Liegt der Fokus auf dem Umgang mit langsam stattfindenden Veränderungen oder auf der Reaktion von plötzlich eintretenden Stressoren?
	Liegt der Fokus auf Kurz- oder Langzeitresilienz?
	Liegt der Fokus auf Resilienz der heutigen oder zukünftigen Generationen?
Wo?	Was sind die räumlichen und rechtlichen Grenzen des Systems „Destination“?
	Ist die Resilienz von gewissen Bereichen bevorzugt?
	Beeinflusst Resilienz-Förderung in einem Bereich die Resilienz von einem anderen?
Warum?	Was ist das Ziel von Resilienzförderung auf Destinationsebene?
	Was ist die zugrunde liegende Motivation für Resilienzförderung?
	Wie ist das Verhältnis von Input, Prozess und Output in Bezug auf Destinationsresilienz?

Quelle: Hall, C., Prayag G. & Amore, A. (2018). *Tourism and Resilience. Individual, Organisational and Destination Perspectives*. Bristol: Tourism Essentials. S. 133.

Können die Verantwortlichen im Destinationsmanagement diese Fragen beantworten, fällt es leichter, im nächsten Schritt Maßnahmen zu implementieren, da sie eine Grundlage für ein gemeinsames Resilienzverständnis zwischen den verschiedenen Stakeholdern bilden können (Hall et al., 2018, S. 141). Aus persönlichen Gesprächen zwischen steirischen Tourismusmanager*innen und der Autorin konnte geschlussfolgert werden, dass das Resilienzkonzept noch nicht in der

touristischen Destinationsmanagement-Praxis angekommen ist. Viele Aspekte sind sicherlich bekannt und werden auch aktiv bearbeitet. Beispiele dafür sind die Forcierung der Stakeholderpartizipation und eine Anpassung aufgrund des Klimawandels. Ein Bewusstsein über Resilienzförderung und das wissenschaftliche Konzept im Hintergrund ist aber anscheinend nicht gegeben.

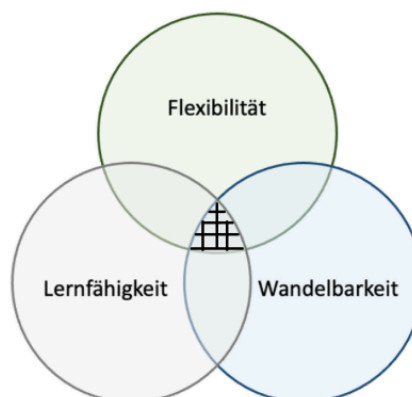
Orientiert man sich an Corradinis Definitionsansatz, dass sich eine resiliente Destination proaktiv auf Veränderungen und Stressoren vorbereitet und adäquat auf Systemstörungen reagiert (2019, S. 241), kommt die Frage auf, welche Eigenschaften und Faktoren es braucht, um überhaupt eine solche Handlungsfähigkeit zu erreichen.

4.2 Resilienzfördernde Handlungsfelder für Destinationen

Basierend auf den bisherigen Erkenntnissen aus der Literatur und bereits existierenden Resilienzmodellen wurden Handlungsfelder identifiziert. Werden diese im Destinationsmanagement gefördert, wirkt sich das positiv auf die Resilienz einer Destination aus.

Die drei wichtigsten Eigenschaften eines resilienten Systems sind Flexibilität, Lernfähigkeit und Wandelbarkeit. In dem Bereich, wo sie sich überschneiden, kann eine resiliente Weiterentwicklung stattfinden.

Abbildung 10: Eigenschaften eines resilienten Systems



Quelle: (eigene Darstellung, basierend auf) Cochrane, J. (2010). The Sphere of Tourism Resilience. *Tourism Recreation Research*. 35(2). 173-185. S. 182.

Es wird angemerkt, dass die hier aufgelisteten Faktoren beziehungsweise die in der Folge abgeleiteten Handlungsfelder für Destinationen keineswegs einen Anspruch auf Vollständigkeit erheben. Sie können aber einen Ausgangspunkt bilden, um einen Konsens zwischen den verschiedenen Definitionsansätzen zu finden, der weitergehend empirisch untersucht werden sollte. Des Weiteren sollten für die einzelnen Aspekte Maßnahmenpakete entwickelt werden, um den Verantwortlichen im Destinationsmanagement konkrete Handlungsempfehlungen mitgeben zu können. Anschließend bräuchte es noch eine Überführung dieser Theorie in eine quantifizierbare Größe, um die Entwicklung von Destinationsresilienz leichter mess- und steuerbar zu machen. Dieses Vorgehen könnte dazu beitragen, einen praxistauglichen Managementansatz für Resilienzförderung in Destinationen zu etablieren.

Table 9: Resilienzfördernde Handlungsfelder für Destinationen

Resilienzfördernde Handlungsfelder	Begründung
Veränderungsakzeptanz	Akzeptanz ist eine wesentliche Eigenschaft für resilientes Verhalten (siehe Kapitel 3.2), kann auf dem Resilienzkontinuum mittig bis rechts eingeordnet werden und entspricht dem dritten und vierten Prinzip sozial-ökologischer Resilienz (siehe Kapitel 3.4). Sie spielt daher auch einen wichtigen Faktor auf allen Dimensionen der Destinationsresilienz. Veränderungen in Systemen sind die Norm, deshalb muss man sie akzeptieren und lernen damit umzugehen (Hall, 2018, S. 25). In Hinblick auf Destinationsresilienz stellt sich deshalb die Frage, wie aufgeschlossen die Verantwortlichen im Management gegenüber Veränderungen sind, da Menschen ja grundsätzlich eher ein stabiles Umfeld bevorzugen (Cheer & Lew, 2018b, S. 320-322). In einer zunehmend komplexer werdenden Welt ist also Akzeptanz für langsame und schnelle Veränderung ein wesentlicher Faktor, um sich an wandelnde Bedingungen anpassen zu können (Pugh, 2017; Prayag, 2018).
Risikomanagement	Risikomanagement spielt eine entscheidende Rolle im Destinationskontext, wobei zwischen kurz- und langfristigen zu unterscheiden ist. Kurzfristiges Risikomanagement bezieht sich eher auf Krisen- & Notfallmanagement und ist daher am Resilienzkontinuum links einzuordnen. Es geht darum, trotz einer plötzlich auftretenden Störung, wie Naturkatastrophen

	<p>oder Terroranschlägen, elementare Systemfunktionen aufrechtzuerhalten. Diesen Aspekt könnte man der vierten Resilienzsäule „Opferrolle verlassen“ zuordnen (siehe Kapitel 3.2), da man erkennt, den Geschehnissen nicht hilflos ausgeliefert zu sein, sondern, dass man aktiv Vorsorge treffen kann. In Hinblick auf die Resilienzdimensionen von Destinationen kann man das der sozialpolitischen, der urbanen und der Community-Dimension zuordnen (siehe Kapitel 3.5).</p> <p>Langfristiges Risikomanagement befasst sich mit den Herausforderungen der Zukunft, zum Beispiel dem Klima- und demografischen Wandel. Will man es wieder einer Resilienzsäule zuordnen, sind Verantwortungsübernahme und Zukunftsplanung passend. In Hinblick auf sozial-ökologische Resilienz passen die Prinzipien Management von langsamen Variablen und deren Feedback sowie Lernprozesse und Partizipation fördern (siehe Kapitel 3.4) dazu und am Resilienzkontinuum befindet sich langfristiges Risikomanagement mittig bis rechts, da es um eine Weiterentwicklung des Systems geht.</p> <p>Hier stellt sich die Frage, inwiefern die Verantwortlichen im Destinationsmanagement zwischen kurz- und langfristigem Risikomanagement differenzieren und auf die daraus resultierenden unterschiedlichen Herausforderungen eingehen.</p>
Zukunftsplanung	<p>Zukunftsorientierung beziehungsweise -planung stellen wichtige Eigenschaften für resilientes Verhalten dar und können am Resilienzkontinuum weiter rechts platziert werden. In Hinblick auf sozial-ökologische Resilienz und die sieben Dimensionen der Destinationsresilienz spielt Zukunftsorientierung bei allen Elementen eine wesentliche Rolle, da es ja grundsätzlich darum geht, ein System weiterzuentwickeln. Gerade jetzt in Zeiten der Corona-Pandemie stellt sich wieder für die Verantwortlichen im Destinationsmanagement die Frage, wie sich der Tourismus in der Zukunft entwickeln soll, was Resilienz im Tourismus eigentlich bedeutet und wie man diesen Ansatz in das Management von Destinationen integrieren kann (Zacher, 2020; Gardini, 2020).</p>
Implementierung des Tripple Bottom Line-Managementansatzes	<p>Dieser Ansatz hilft dabei, die Resilienzsäulen Lösungsorientierung, Opferrolle verlassen, Verantwortungsübernahme und Zukunftsplanung zu bedienen. Weiters finden die meisten Prinzipien sozial-ökologischer Resilienz darin eine Anwendung. Er fördert alle Dimensionen der Destinationsresilienz zu einer nachhaltigen Entwicklung zu kommen, denn Nachhaltigkeit ohne Resilienz ist nicht möglich (Friedl, 2020, S. 70). In Hinblick auf das Resilienzkontinuum ist der Triple Bottom Line –</p>

	<p>Managementansatz rechts zu positionieren, da es um eine Transformation und Weiterentwicklung des Systems geht.</p> <p>Der Triple Bottom Line – Managementansatz hilft dabei, die drei Säulen der Nachhaltigkeit im Entscheidungsfindungsprozess zu verankern (Wondirad, Tolkach & King, 2020, S. 5), und bildet auch eine Verbindung zur Säule Risikomanagement, zumindest zum langfristigen Aspekt davon, da der Klimawandel einen der größten Stressoren für das 21. Jahrhundert und vor allem für das globale Tourismussystem darstellt. Becken plädiert dafür, den Klimawandel nicht separat von anderen Aspekten zu betrachten, sondern ihn in allen Entwicklungsszenarien und Entscheidungen zu vergegenwärtigen. Klimawandel sollte also in die tägliche Managementpraxis „gemainstreamed“ werden (2012, S. 341). Dabei kann der Triple Bottom Line – Managementansatz helfen.</p> <p>Es stellt sich daher die Frage, ob für die Verantwortlichen im Destinationsmanagement „nachhaltige Entwicklung“ nur ein Schlagwort ist oder ob ökologische, ökonomische und soziokulturelle Auswirkungen bei Entscheidungsfindungen gleichermaßen berücksichtigt werden. Weiters sollte herausgefunden werden, ob es schon ein Umdenken beziehungsweise ein Abschwenken vom gegenwärtigen, nie endenden Wachstums-Paradigma des Tourismus gibt, welches in einer Welt mit begrenzten Ressourcen ja ohnehin nicht möglich ist (Friedl, 2020, S. 71-75).</p>
Stakeholderpartizipation fördern	<p>Netzwerkorientierung ist im Resilienzdenken generell von großer Bedeutung (siehe Kapitel 3.2). Innerhalb dieser Netzwerkorientierung kommen verschiedene Prinzipien der sozial ökologischen Resilienz (Konnektivität managen, Lernprozesse fördern und Partizipation erweitern) zur Anwendung und sie bezieht sich auf alle Dimensionen der Destinationsresilienz. Am Resilienzkontinuum ist die Förderung von Stakeholderpartizipation eher mittig bis rechts einzuordnen, da ein starkes soziales Netz zu innovativen Lösungen beitragen kann, was die Wandelbarkeit einer Destination stärkt.</p> <p>Die Beteiligung verschiedener Interessensgruppen innerhalb einer Destination an Entscheidungsprozessen und Entwicklungsstrategien ist deshalb wichtig, um die Identifikation damit zu stärken, was wiederum zu einer erhöhten Akzeptanz bei den Stakeholdern führt. In der Literatur wird öfter darauf hingewiesen, dass eine dichte Vernetzung der Stakeholder und deren Zusammenarbeit zu einer resilienten Destinationsentwicklung beiträgt (Cochrane, 2010; Hall, 2018). In Folge dessen stellt sich die Frage, welche Personen(-gruppen) von der Destinationsführung als relevante Stakeholder eingestuft werden und wie sich der Partizipationsprozess in der Tourismusentwicklung gestaltet.</p>

Vielseitigkeit fördern	<p>Eine gewisse Vielseitigkeit ist in Systemen deshalb notwendig, da einzelne Elemente die Rolle für gegebenenfalls ausgefallene andere Komponenten übernehmen können. Dies ist wichtig, um widerstandsfähig zu sein. Vielseitigkeit beziehungsweise Diversität fördern entspricht dem ersten Prinzip sozial-ökologischer Resilienz und sie ist vor allem auf der ökologischen, sozial-ökologischen, sozialpolitischen und der organisationalen Dimension von Destinationsresilienz wichtig. Blickt man auf das Resilienzkontinuum, kann man Vielseitigkeit links bis mittig positionieren, da sie zur Aufrechterhaltung des Gleichgewichts im System beiträgt (siehe Kapitel 3.4). Hier stellt sich die Frage, ob Vielseitigkeit in Destinationen vom Management gefördert wird, und wenn ja, hinsichtlich welcher Aspekte.</p>
Wertegeleiteten Führungsstil leben	<p>Dieser Faktor trägt dazu bei, die anderen Aspekte zu unterstützen. Es ist ähnlich wie bei der sozial-ökologischen Resilienz, wo das siebente Prinzip „Förderung von polyzentrischen Führungssystemen“ dazu dient, die anderen Prinzipien zu verstärken. Ordnet man den Führungsstil den Resilienzsäulen zu, ist Verantwortungsübernahme passend. Der Führungsstil des Destinationsmanagements wirkt sich auf alle sieben Ebenen der Dimensionen von Destinationsresilienz aus.</p> <p>Ein Führungsstil, der gemeinsame Werte und Visionen der Stakeholder innerhalb der Destination verkörpert, trägt dazu bei, deren Bereitschaft, für das gemeinsame Ziel zu arbeiten, zu erhöhen (Cochrane, 2010; Hall, 2018). Es braucht also eine konsequente Destinationsführung, um potentiell widerstandsfähiger zu werden.</p> <p>In Hinblick auf die Verantwortlichen im Destinationsmanagement stellt sich also die Frage, ob ihnen gemeinsame Werte, Visionen und Ziele für die zukünftige Entwicklung ihrer Destination in Abstimmung mit ihren Stakeholdern wichtig sind und durch welche Prozesse diese formuliert werden.</p>

Quelle: Eigene Darstellung

4.2.1 Begriffsdefinition Destinationsresilienz

Die folgende Definition des Begriffs Destinationsresilienz soll dabei helfen, die Komplexität des Themas zu reduzieren und es dadurch verständlicher zu machen, wodurch sich auch die praktische Relevanz erhöht. Weiters bietet sie so auch Anknüpfungspunkte, um die Weiterentwicklung des Resilienzansatzes in der

Tourismusforschung zu erleichtern. Die abschließende Definition von Destinationsresilienz soll schlussfolgernd daher wie folgt lauten:

„Für eine resiliente Destination ist wichtig, sich auf potentielle Systemstörungen vorzubereiten, mit den Herausforderungen der Zeit und dem damit einhergehenden Wandel adäquat umzugehen. Die wichtigsten Eigenschaften einer resilienten Destination und ihrer verschiedenen Stakeholder sind Flexibilität, Wandelbarkeit und Lernfähigkeit. Resilienzfördernd wirken die folgenden Handlungsfelder, die im Destinationsmanagement bearbeitet werden können: Veränderungsakzeptanz, Risikomanagement, Zukunftsplanung, Implementierung des Triple Bottom Line – Managementansatzes, Stakeholderpartizipation fördern, Vielseitigkeit fördern und wertegeleiteten Führungsstil leben.“

5. Auswertung der empirischen Erhebung

Im folgenden Kapitel werden die quantitativen Ergebnisse der Arbeit vorgestellt. Im ersten Teil folgt die Beschreibung über die Vorgehensweise bei der Datenbereinigung, anschließend werden die sozio-demografischen Merkmale der Stichprobe beschrieben. Im Unterkapitel 5.3 werden die Ergebnisse der einzelnen Handlungsfelder beschrieben, die die Variablen des Fragebogens darstellen.

5.1 Datenbereinigung

Der Fragebogen wurde an die 260 Mitglieder des BÖTM versendet und konnte zwischen dem 18. Juni und dem 4. Juli beantwortet werden. Die durchschnittliche Antwortzeit der 47 retournierten Fragebögen betrug fünf Minuten. Im ersten Schritt wurde überprüft, ob Duplikate vorliegen. Da dies nicht der Fall war, wurde mit den 47 retournierten Fragebögen weitergearbeitet.

14 Personen haben die Umfrage abgebrochen. Weil nur vollständig ausgefüllte Fragebögen für die Auswertung verwendet werden, wurden diese entfernt. Von diesen 14 haben 11 den Fragebogen nur gestartet und keine Frage ausgefüllt, drei haben mittendrin abgebrochen. Drop-Out-Fragen waren die Frage nach der Wichtigkeit regelmäßiger Risikoanalysen im Destinationsmanagement (1 Drop-Out) und die Frage nach der Gewichtung der drei Nachhaltigkeitssäulen für die langfristige Tourismusentwicklung in der Destination (2 Drop-Outs).

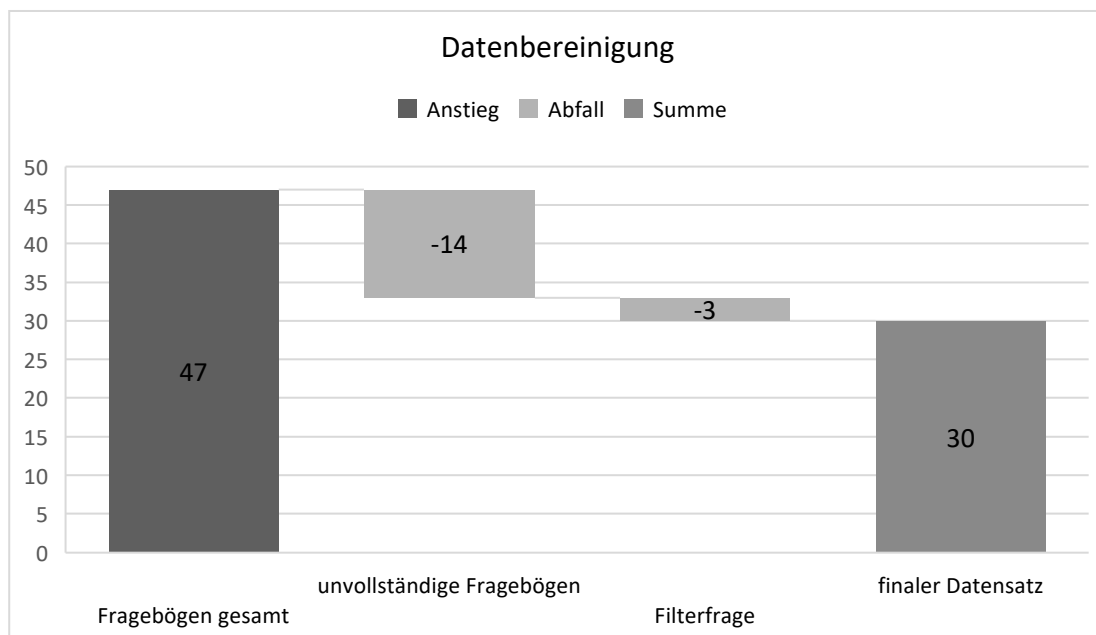
Es liegen 33 vollständig ausgefüllte Fragebögen vor, die Abschlussquote beträgt 70,2%. Weitere drei Fragebögen mussten bei der Auswertung exkludiert werden, da bei der Frage nach der beruflichen Position „sonstiges“ ausgewählt (zweimal „Mitarbeiterin“ und einmal „Angestellte Tourismusverband“) wurde. Bei dieser beruflichen Position kann nicht von einer Managementverantwortung für die Destinationsentwicklung ausgegangen werden, was allerdings ein Kernmerkmal der Population darstellt. Daher sind diese Antworten entfernt worden.

Im nächsten Schritt wurden die Antwortzeiten überprüft. Dafür wurde die Bearbeitungszeit von Sekunden in Minuten umgerechnet. Erfahrungen aus dem PRE-

Test zeigen, dass eine Bearbeitungszeit von unter drei Minuten unrealistisch erscheint, da aber alle Responses über dieser kritischen Schwelle liegen, mussten keine weiteren Fragebögen entfernt werden. Die durchschnittliche Antwortzeit betrug fünf Minuten. Die Gesamtrücklaufquote betrug 18% (n=47), nach der Datenbereinigung (n=30) beträgt die Rücklaufquote 11,5 %.

Das folgende Wasserfalldiagramm stellt den Prozess der Datenbereinigung zum leichteren Verständnis grafisch dar.

Abbildung 11: Datenbereinigung

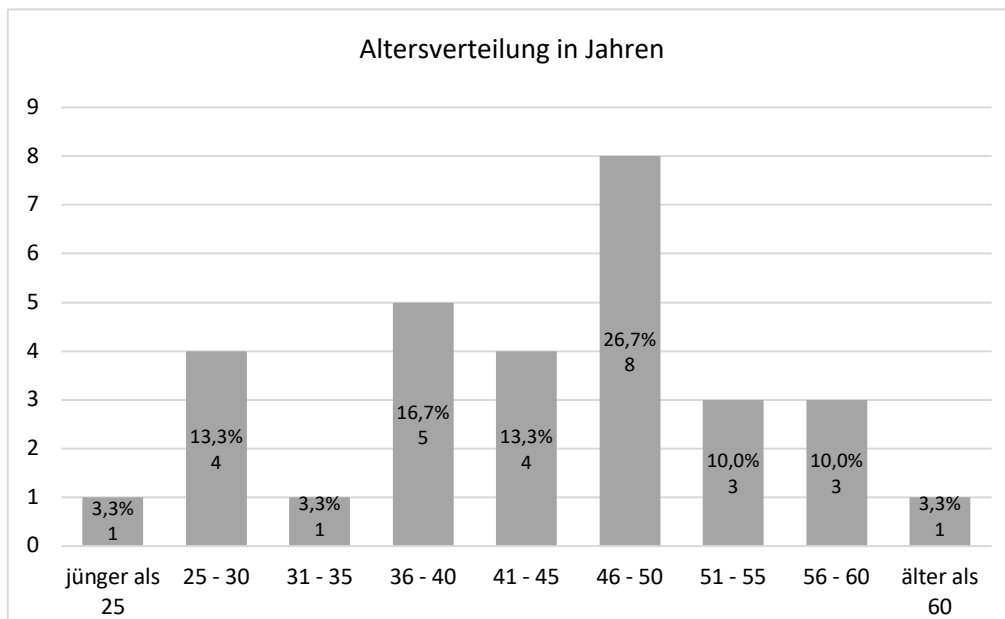


Quelle: Eigene Darstellung.

5.2 Sozio-demographische Beschreibung der Stichprobe

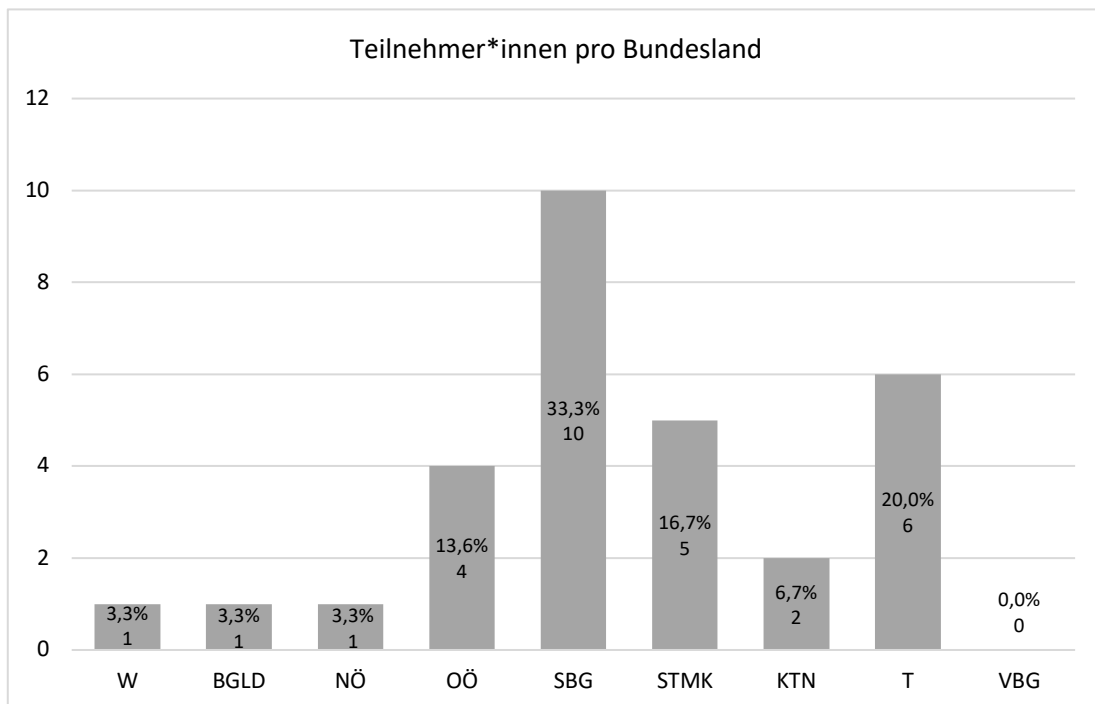
Insgesamt können 30 Responses in die Auswertung miteinbezogen werden. Je 50% der teilnehmenden Personen sind weiblich beziehungsweise männlich. Das Geschlechterverhältnis ist demnach ausgeglichen. Der Großteil der Teilnehmer*innen ist zwischen 46 und 50 Jahre alt, gefolgt von den 36- bis 40-Jährigen. Die wenigsten sind jünger als 25 beziehungsweise älter als 60 oder 31 bis 35 Jahre alt. Das folgende Balkendiagramm zeigt die Altersverteilung der Stichprobe der Population.

Abbildung 12: Altersverteilung der Stichprobe



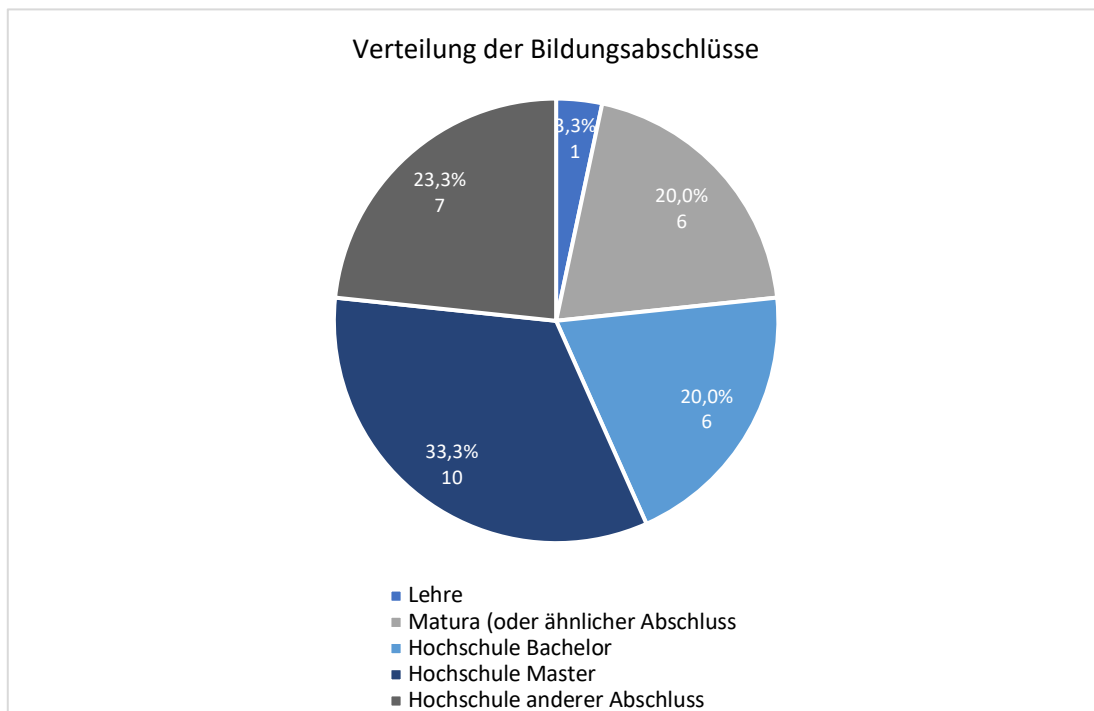
Quelle: Eigene Darstellung.

Ein Drittel der Teilnehmer*innen arbeitet für eine Destination in Salzburg, gefolgt von Tiroler Destinationen mit 20 Prozent. Im Mittelfeld liegen die Steiermark und Oberösterreich. Am wenigsten Rücklauf konnte je in Wien, Niederösterreich und im Burgenland erzielt werden. Die folgende Grafik zeigt die Teilnehmer*innen pro Bundesland.

Abbildung 13: Teilnehmer*innen pro Bundesland

Quelle: Eigene Darstellung.

Das Ausbildungsniveau der Stichprobe ist überdurchschnittlich hoch. 76,7 Prozent haben eine akademische Ausbildung. Der am häufigsten vorkommende Abschluss ist ein „Master“, gefolgt von „Hochschule anderer Abschluss“. Hier sind die früheren Magisterabschlüsse denkbar. Weitere 20 Prozent haben maturiert, der Lehrabschluss ist in dieser Stichprobe deutlich unterrepräsentiert. Die folgende Abbildung soll das verdeutlichen

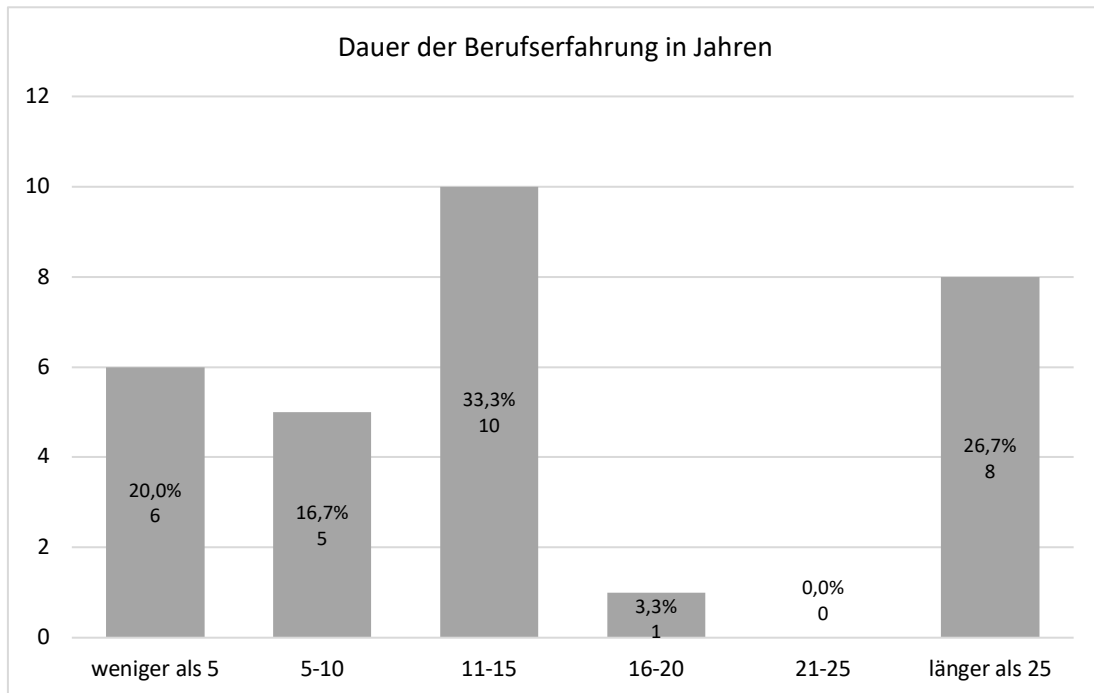
Abbildung 14: Verteilung der Bildungsabschlüsse

Quelle: Eigene Darstellung.

Zwei Drittel der befragten Personen sind in der Position der Geschäftsführung eines Tourismusverbands oder einer Destinationsmanagement-Organisation tätig, weitere 20 Prozent sind hauptverantwortlich für das Marketing. Die restlichen 13,4 Prozent teilen sich wie folgt auf: Stellvertretung der Geschäftsführung, Leitung Produktentwicklung und Projektmanagement. Lässt man den Bildungsabschluss auf der einen Seite mit der beruflichen Position korrelieren (siehe Anhang Seite 159), so lässt sich tendenziell festhalten, dass, je höher der Ausbildungsabschluss ist, desto größer ist die Managementverantwortung: 70% der Geschäftsführer*innen haben eine akademische Ausbildung absolviert. Auf der anderen Seite fügt sich der Zusammenhang zwischen beruflicher Position und dem Geschlecht in ein bekanntes Bild. Obwohl die Mehrzahl der Auszubildenden und Beschäftigten (je knapp 60%) im Tourismus weiblich ist (Biehl & Kaske, 2006, S. 19-24), liegt bei der untersuchten Stichprobe der Anteil von Frauen in geschäftsführender Position nur bei 35 Prozent. Schaut man sich die Dauer der Berufserfahrung an, so lässt sich festhalten, dass ungefähr ein Drittel der Befragten kürzer als zehn Jahre im Tourismusmanagement

tätig ist, ein weiteres Drittel hat bereits bis zu 15 Jahre Berufserfahrung. Die restlichen 30 Prozent weisen zum Großteil eine Berufserfahrung von über 25 Jahren auf.

Abbildung 15: Dauer der Berufserfahrung



Quelle: Eigene Darstellung.

5.3 Auswertung der Variablen

Um den Einstieg in den Fragebogen zu erleichtern, wurden zuerst zwei Eisbrecherfragen gestellt. Die Frage nach dem Verständnis für die „Stehaufmännchen“-Metapher erhielt über 90 Prozent Zustimmung. Alle Teilnehmer*innen der Stichprobe gaben an, dass sie es als wichtig empfinden, die Widerstandsfähigkeit von Destinationen zu stärken.

Wichtigkeitsgrade der einzelnen Variablen (Handlungsfelder zur Förderung der Destinationsresilienz)

Bei den zwei folgenden Fragen ging es um eine subjektive Einschätzung in Hinblick auf die Wichtigkeit der Handlungsfelder und Eigenschaften resilienter Destinationen

für die Arbeit im Tourismusmanagement. Die folgende Tabelle gibt einen Überblick über die erreichten Wichtigkeitsgrade.

Tabelle 10: Wichtigkeitsgrade der jeweiligen Variablen

	Skalen ¹	(kumulierte) Häufigkeiten	(kumulierte) Prozent
Veränderungsakzeptanz	wichtig	29	96,7
	unwichtig	-	-
	nicht beurteilt	1	3,3
Risikomanagement	wichtig	28	93,3
	unwichtig	1	3,3
	nicht beurteilt	1	3,3
Zukunftsplanung	wichtig	28	93,3
	unwichtig	1	3,3
	nicht beurteilt	1	3,3
Implementierung des Triple Bottom Line- Managementansatzes	wichtig	27	90,0
	unwichtig	3	10,0
	nicht beurteilt	-	-
Stakeholder- Partizipation fördern	wichtig	25	83,3
	unwichtig	5	16,7
	nicht beurteilt	-	-
Vielseitigkeit fördern	wichtig	22	73,3
	unwichtig	7	23,3
	nicht beurteilt	1	3,3
Wertegeleiteten Führungsstil leben	wichtig	28	93,3
	unwichtig	1	3,3
	nicht beurteilt	1	3,3

Quelle: Eigene Darstellung.

Die untenstehende Tabelle gibt einen Überblick über die vergebenen Punkte für die Eigenschaften Flexibilität, Wandelbarkeit und Lernfähigkeit. Insgesamt konnten zwischen 0 und 100 Punkten vergeben werden. Je mehr Punkte, desto wichtiger ist die Eigenschaft für Tourismusmanager*innen.

¹ Anmerkung: für die Auswertung wurden die Items „sehr wichtig“ und „eher wichtig“ zur Kategorie „wichtig“ zusammengefasst, ebenso wurden „sehr unwichtig“ und „eher unwichtig“ zu „unwichtig“ zusammengefasst.

Tabelle 11: Mittelwerte der Eigenschaften

	Mittelwert	Range	Standardabweichung
Flexibilität	87,3	50 -100	14,29
Wandelbarkeit	75,7	34 – 100	17,76
Lernfähigkeit	86,4	48 - 100	15,74

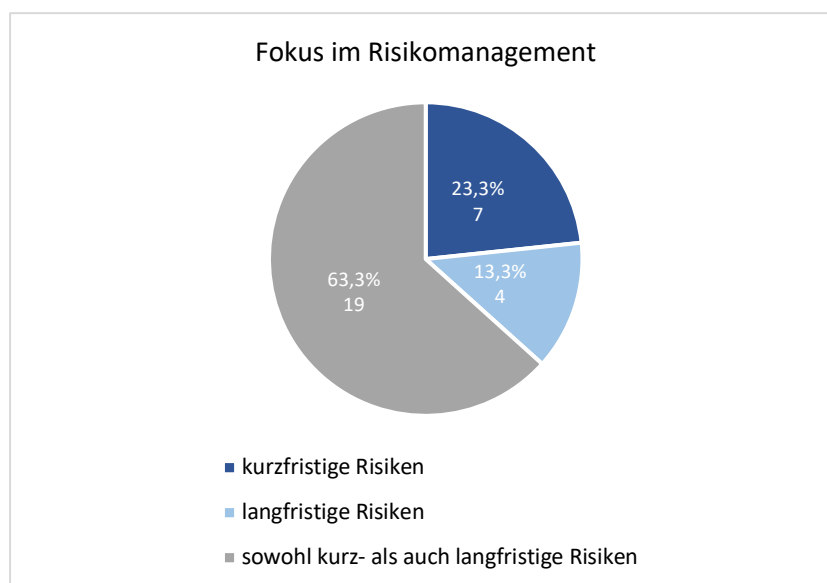
Quelle: Eigene Darstellung.

Veränderungsakzeptanz

Die Aussage, dass Veränderungen eine Chance zur Weiterentwicklung sind, erhielt volle Zustimmung. Weiters sehen 93 Prozent der Befragten trotz der längerfristigen Auswirkungen der Corona-Krise auf den internationalen Tourismus positive Entwicklungsmöglichkeiten für die Zukunft ihrer Destination.

Risikomanagement

93 Prozent der Befragten sind der Auffassung, dass regelmäßige Risikoanalysen im Destinationsmanagement wichtig sind. Für über zwei Drittel von ihnen liegt der Fokus dabei sowohl auf kurzfristigen wie auch auf langfristigen Risiken.

Abbildung 16: Fokus im Risikomanagement nach Risikoarten

Quelle: Eigene Darstellung.

Wie die folgende Übersichtstabelle zeigt, wurden bei der Auswahl konkreter Risiken, die im Destinationsmanagement beachtet werden, überwiegend

langfristige Aspekte ausgewählt. Bei dieser Frage waren maximal drei Risiken auszuwählen. Bei den kurzfristigen Risiken kommt den Naturkatastrophen die größte Bedeutung zu.

Tabelle 12: Absolute & relative Häufigkeiten nach Risikoarten

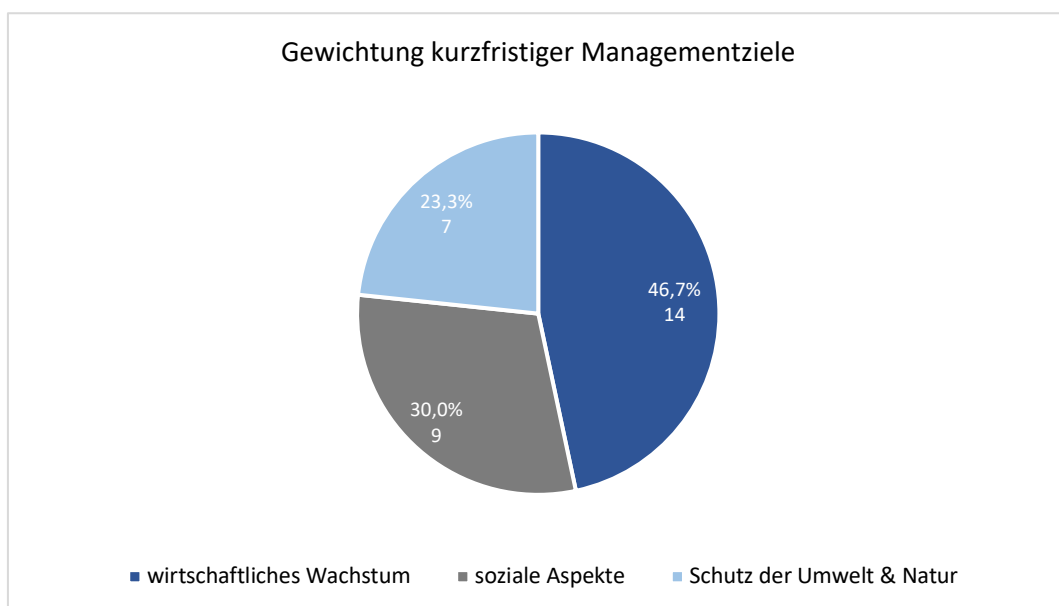
	Häufigkeit	Prozent
Langfristige Risiken		
Klimawandel	24	80,0
Digitalisierung	24	80,0
Urbanisierung	6	20,0
Demografischer Wandel	23	76,7
Kurzfristige Risiken		
Naturkatastrophen	7	23,3
Terroranschläge	0	0
Black-Out	1	3,0

Quelle: Eigene Darstellung.

Zukunftsplanung

Wirtschaftliches Wachstum ist mit knapp 47 Prozent der wichtigste Aspekt der kurzfristigen Managementziele, gefolgt von sozialem Ausgleich für Personal und Einheimische mit 30 Prozent. Am unwichtigsten bei den kurzfristigen Zielen ist Umweltschutz mit etwas über 23 Prozent.

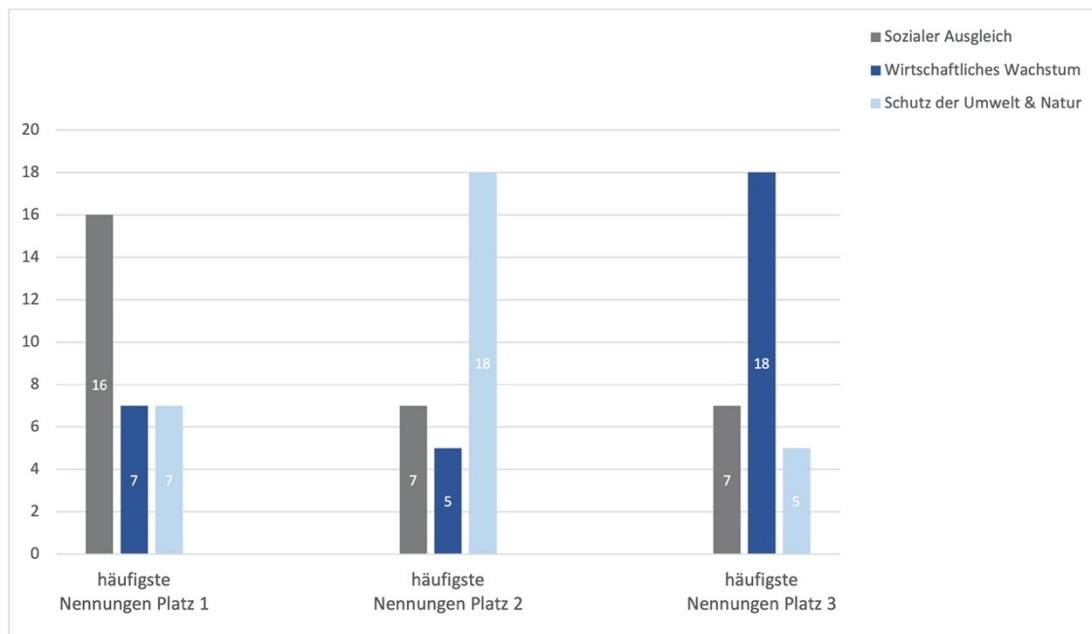
Abbildung 17: Prozentuale Wichtigkeit kurzfristiger Managementziele



Quelle: Eigene Darstellung.

Bei den langfristigen Managementzielen rangiert sozialer Ausgleich auf dem ersten Platz, gefolgt von Umwelt- und Naturschutz und wirtschaftlichem Wachstum.

Abbildung 18: Ranking der langfristigen Managementziele



Quelle: Eigene Darstellung.

Implementierung des Triple Bottom Line - Managementansatzes

Bei der Frage, ob auf eine Balance von wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Effekten, die durch Managemententscheidungen entstehen, geachtet wird, gaben 73,3 Prozent an, dass dies „bei den meisten Entscheidungen“ der Fall ist. Weitere 20 Prozent der Befragten beachten dieses Prinzip zumindest „bei wenigen Entscheidungen“, 6,7 Prozent wählten „bei allen Entscheidungen“ aus.

Die folgende Tabelle gibt eine Übersicht über die absolute und relative Zustimmung zu Aussagen über Prinzipien des Triple Bottom Line-Managementansatzes.

Tabelle 13: Zustimmungsgrade zum Triple Bottom Line-Managementansatz

	Skalen ²	(kumulierte) Häufigkeiten	(kumulierte) Prozent
--	---------------------	---------------------------	----------------------

² Anmerkung: Für die Auswertung wurden die Items „stimme völlig zu“ und „stimme zu“ zur Kategorie „Zustimmung“ zusammengefasst, ebenso wurden „stimme überhaupt nicht zu“ und „stimme nicht zu“ zu „Ablehnung“ zusammengefasst.

„Wirtschaftliches Wachstum sichert unsere Existenz und ist daher wichtiger als Umweltschutz und sozialer Ausgleich“	Zustimmung	9	30,0
	Ablehnung	21	70,0
„Tourismus ist abhängig von einer intakten Umwelt“	Zustimmung	30	100,0
	Ablehnung	-	-
„Tourismuswachstum trägt dazu bei, natürliche Ressourcen zu verbrauchen und beschleunigt den Klimawandel“	Zustimmung	18	60,0
	Ablehnung	12	40,0

Quelle: eigene Darstellung.

Stakeholderpartizipation fördern

Bei den folgenden Fragen sollte erhoben werden, inwiefern die Förderung der Stakeholderpartizipation im Destinationsmanagement angestrebt wird. Die folgende Tabelle gibt einen Überblick über die absoluten beziehungsweise relativen kumulierten Häufigkeiten für Zustimmung oder Ablehnung in Bezug auf die folgenden Items.

Tabelle 14: Zustimmungsggrade zur Förderung der Stakeholderpartizipation

	Skalen ³	(kumulierte) Häufigkeiten	(kumulierte) Prozent
<i>Frage 13</i>			
„Aktive Beteiligung unserer Stakeholder im Managementprozess ist für uns wichtig“	Zustimmung	27	90,0
	Ablehnung	3	10,0
„Wir wollen die Beteiligung der Stakeholder im Managementprozess fördern“	Zustimmung	28	93,3
	Ablehnung	2	6,7
„Wir wollen möglichst viele Stakeholder in den Managementprozess integrieren“	Zustimmung	23	76,6

³ Anmerkung: Für die Auswertung wurden die Items „stimme völlig zu“ und „stimme eher zu“ zur Kategorie „Zustimmung“ zusammengefasst, ebenso wurden „stimme überhaupt nicht zu“ und „stimme eher nicht zu“ zu „Ablehnung“ zusammengefasst.

	Ablehnung	7	23,4
<i>Frage 17</i>			
„Ziele, Visionen und Werte wurden gemeinsam mit Stakeholdern entwickelt“	Zustimmung	24	80,0
	Ablehnung	6	20,0
„Wir ziehen mit unseren Stakeholdern an einem Strang, um unsere Ziele zu erreichen“	Zustimmung	27	90,0
	Ablehnung	3	10,0
„Wir wissen, dass wir die Verantwortung für die Entwicklung in unserer Destination tragen“	Zustimmung	30	100
	Ablehnung	-	-

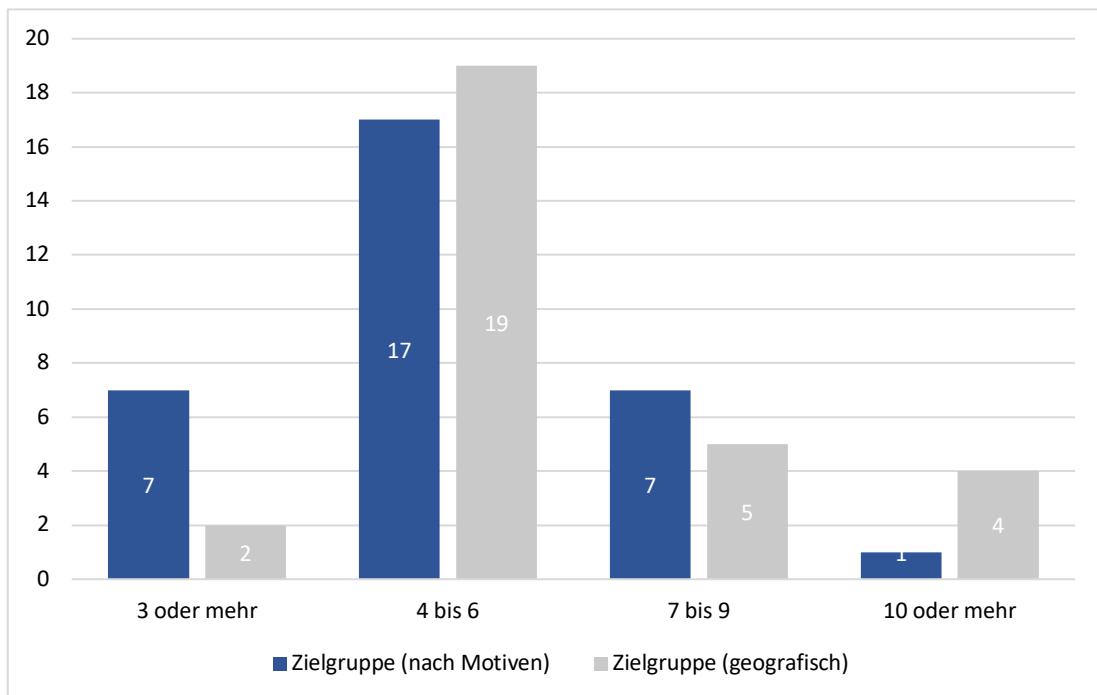
Quelle: eigene Darstellung.

4.4.7 Vielseitigkeit fördern

63 Prozent sind der Meinung, dass die Produkte und Dienstleistungen, die die Unternehmen innerhalb der Destination aufweisen, für die sie tätig sind, sehr ähnlich sind. 37 Prozent gaben an, diese seien sehr verschieden. Alle befragten Personen stimmten der Aussage zu, dass der Naturraum ihrer Destination den Gästen Möglichkeiten für abwechslungsreiche Aktivitäten bietet.

Die folgende Grafik zeigt die Verteilung der absoluten Häufigkeiten in Bezug auf die Frage, wie viele Zielgruppen durch die Marketingaktivitäten erreicht werden sollen. Dabei wurde zwischen Interessens- und Motivbezügen beziehungsweise nach Quellmärkten differenziert gefragt. Quellmärkte definieren die geografische Herkunft der zu erreichenden Zielgruppe.

Abbildung 19: Absolute Häufigkeiten der Zielgruppenansprache



Quelle: Eigene Darstellung.

Wertegeleiteten Führungsstil leben

Items und Fragen, die sich auf diese Destinations-Resilienzsäule beziehen, wurden in die Auswertung bei anderen Unterkapiteln inkludiert, werden aber bei der Interpretation der Ergebnisse in Kapitel 5.2 extra beschrieben.

6. Diskussion

Im ersten Teil des folgenden Kapitels werden die Ergebnisse aus dem Literaturteil mit jenen der empirischen Erhebung verknüpft und interpretiert. Weiters wird daraus folgender Forschungsbedarf aufgezeigt und abschließend folgt eine kritische Reflexion der Arbeit.

6.1 Interpretation der empirischen Ergebnisse

Was die sozio-demografischen Aspekte der Stichprobe betrifft, ist es interessant, dass es Parallelen zur Gesamtheit der österreichischen erwerbstätigen Bevölkerung gibt. In beiden Gruppen ist die quantitativ größte Gruppe der Arbeitnehmer*innen Ende Vierzig bis Mitte Fünfzig; die quantitativ kleinsten Gruppen sind ebenfalls unter 25 beziehungsweise über 60 Jahre alt (WKO Statistik, 2021). Da es sich um eine eher ältere Gruppe handelt, ist auch schon eine längere Berufserfahrung gegeben: Knapp 27% sind schon seit über 25 Jahren im Tourismusmanagement tätig.

Es ist nicht überraschend, dass die Akademikerquote mit 76,7 Prozent überdurchschnittlich hoch im Vergleich zur österreichischen Gesellschaft ist, wo diese Quote 2019 gesamt bei 16,5 Prozent lag (Statistik Austria, 2021). Dieser hohe Anteil an Hochschulabschlüssen kann auf die entsprechenden beruflichen Positionen der Personen der Stichprobe zurückgeführt werden, da diese hauptsächlich im Destinationsmanagement tätig sind. Je höher der Ausbildungsgrad ist, desto höher ist auch die berufliche Verantwortung: 70 Prozent der Geschäftsführer*innen haben einen akademischen Abschluss. Ein weiterer Faktor, der zum beruflichen Aufstieg beiträgt, ist die Dauer der Berufserfahrung. Je länger die Berufserfahrung und je höher der Bildungsgrad, desto eher ist man in der Geschäftsführung tätig. Die Position Marketingleitung fällt hier besonders auf: Alle (n=6) haben einen akademischen Abschluss, die Hälfte davon eine Berufserfahrung von unter fünf Jahren. Es scheint sich hierbei also um eine interessante Berufseinsteiger*innen-Position für Akademiker*innen mit Tourismusbezug zu handeln.

Frauen sind in der Rolle der Geschäftsführung schwächer vertreten als Männer. Die Differenz zu Männern in der Position des Geschäftsführers ist hier besonders auffallend, da je 50 Prozent der Stichprobe männlich beziehungsweise weiblich sind. Festzuhalten ist allerdings, dass im Tourismus grundsätzlich nur die Minderheit der Beschäftigten in Spitzenpositionen wie Management und Organisation tätig ist (Biehl & Kaske, 2006, S. 24).

Nur weil die „Stehaufmännchen“-Metapher verstanden wird, kann man nicht auf ein vorhandenes Wissen über das Resilienzkonzept und dessen verschiedene Ausprägungen schließen. Es zeigt aber eine gewisse einheitliche Vorstellung über die Beschaffenheit von resilientem Verhalten, zumindest auf individueller Ebene. Da es von allen Teilnehmer*innen eine Zustimmung für die Stärkung der Widerstandsfähigkeit von Destinationen gab, kann man daraus schließen, dass das Konzept der Destinationsresilienz zunehmend an Wichtigkeit für das Management gewinnt, auch wenn es vielleicht nicht unter dem konkreten Begriff „Resilienzförderung“ umgesetzt wird.

Alle Handlungsfelder zur Resilienzförderung in Destinationen wurden von den Teilnehmer*innen als wichtig („sehr wichtig“ und „eher wichtig“ kumuliert betrachtet) eingeschätzt. Kein einziger Aspekt wurde überwiegend als unwichtig („sehr unwichtig“ und „eher unwichtig“ kumuliert betrachtet) oder nicht beurteilbar bewertet. Den höchsten Wichtigkeitsgrad erhielt „Veränderungsakzeptanz“ mit 96,7 Prozent, was in Anbetracht der aktuellen Situation und den sich ständig verändernden Rahmenbedingungen durch Covid nicht verwundert. „Risikomanagement“, „Zukunftsplanung“ und „wertegeleiteter Führungsstil leben“ folgen gleichauf mit 93,3 Prozent. „Implementierung des Triple Bottom Line – Managementansatzes“ erhielt 90 Prozent, gefolgt von „Stakeholder-Partizipation fördern“ mit 83,3 Prozent und „Vielseitigkeit fördern“ mit 73,3 Prozent. Anhand dieser hohen Ergebnisse kann daraus geschlossen werden, dass die Handlungsfelder für Resilienzförderung in Destinationen in der Managementpraxis eine große Relevanz aufweisen. Im Folgenden wird bei der Interpretation der Ergebnisse immer ein Vergleich zu dem hier erreichten Grad gezogen (Frage 3).

Auch die Eigenschaften, die für den Aufbau resilienter Destinationsmanagementstrukturen wichtig sind, erreichten hohe Punktezahlen mit einem Mittelwert von 83,13 Punkten. Flexibilität liegt hier an der Spitze, dicht gefolgt von Lernfähigkeit und Wandelbarkeit. Aus den Ergebnissen dieser beiden Fragen lässt sich schließen, dass die Faktoren und Eigenschaften, die aus der Analyse der Literatur stammen, durchaus von hoher Relevanz für die Managementpraxis von Destinationen sind.

Die Akzeptanz von Veränderung ist eine Grundeigenschaft für die Entwicklung von Resilienz auf den verschiedenen Ebenen. Die volle Zustimmung zur Aussage, dass Veränderungen eine Chance zur Weiterentwicklung sind, muss etwas relativiert werden, da die Frage sehr plakativ formuliert ist. Hier könnte eine soziale Erwünschtheit der Ergebnisse einen Bias verursacht haben. Da aber über 90 Prozent trotz der Corona-Krise positive Entwicklungsmöglichkeiten für ihre Destination sehen, scheint ein gewisses Maß an Veränderungsakzeptanz innerhalb der Zielgruppe vorhanden zu sein. Die Ergebnisse harmonisieren mit dem Wichtigkeitsgrad von 96,7 Prozent, der in einer ersten Einschätzung bei Frage 3 erreicht wurde. Allerdings sind die durch Covid verursachten Konsequenzen für den globalen Tourismus noch nicht vollständig abschätzbar (Gössling et al., 2020, S. 3). Zumindest die Luftfahrtbranche scheint sich aber schneller zu erholen, als ursprünglich zu erwarten war (Koenen, 2021). Eine der Grundlagen für einen resilienzfördernden Managementstil scheint bei den österreichischen Tourismusmanager*innen gegeben zu sein.

Grundsätzlich werden regelmäßige Risikoanalysen von den Befragten als wichtig im Destinationsmanagement eingeschätzt, was auch zu dem Ergebnis von Frage 3 mit 93,3 Prozent passt. Obwohl über zwei Drittel angaben, dass der Fokus dabei sowohl auf kurzfristigen als auch auf langfristigen Risiken liegt, wurden bei der konkreten Risikoauswahl hauptsächlich langfristige Aspekte ausgewählt. Hier ergibt sich also eine deutliche Diskrepanz zwischen den beiden Fragen. Mögliche Begründungen für dieses Ergebnis könnten sein, dass die Unterscheidung zwischen lang- und kurzfristigen Risiken – zumindest in dieser begrifflichen Ausprägung – nicht bekannt

ist oder dass in der Fragestellung Risiken ausgewählt wurden, die für die Destinationsentwicklung von geringer Relevanz sind.

Für das Management von kurzfristigen Risiken, unter denen plötzlich auftretenden Systemstressoren (*Resilient Cities Network*, o.J.; Sheppard, 2017) wie Naturkatastrophen, Black-Outs oder Terroranschläge zu verstehen sind, spielen eher Krisen- und Notfallpläne eine wichtige Rolle, um entsprechend schnell reagieren zu können. Naturkatastrophen erhielten dabei mit Abstand die meisten Nennungen. Gründe hierfür könnten sein, dass sie das mit Abstand am häufigsten eingetretene Ereignis in Österreich sind und es ein mögliches Bewusstsein über eine potentielle Steigerung dieser Vorkommnisse durch den Klimawandel gibt (Krönert, Pfeifer, Sonntag & Weber, 2020, S. 1). Weiters spielt der Naturraum eine Rolle für die touristischen Erlebnisse der Gäste und beeinflusst somit ihre Zufriedenheit. Das Erleben einer Naturkatastrophe während des eigenen Urlaubs stellt auch eine Herausforderung für die individuelle Resilienz der Tourist*innen dar (Dredge, 2015, S. 18).

Klima- und demografischer Wandel, Urbanisierung und Digitalisierung wurden deshalb zur Auswahl gestellt, weil diese Megatrends eine globale Transformation verursachen (United Nations, 2020, S. 2), die auch das Tourismussystem in unterschiedlichem Ausmaß beeinflusst. Prognosen über mögliche Szenarien und die entsprechenden Handlungsmöglichkeiten sind deshalb von großer Relevanz für die Destinationsentwicklung. Diese Herausforderungen (ausgenommen die Urbanisierung) scheinen von den österreichischen Tourismusmanager*innen aufgrund der hohen Anzahl an Nennungen erkannt worden zu sein, was ebenfalls eine Grundlage für resiliente Destinationsentwicklung bildet.

Was die Zukunftsplanung betrifft, geht es bei Resilienz auf individueller Ebene darum, trotz eventueller Rückschläge oder Krisen positiv nach vorne zu blicken (Stoiber, o.J.). Bei Resilienz auf Systemebene kommt die Frage auf, ob das System im gleichen Zustand bleiben soll wie bisher oder ob es sich in eine andere Richtung weiterentwickeln soll (Förster, 2018, S. 27). Im Management ist der Schlüsselfaktor für die Zukunftsplanung die Festlegung von Zielen, wobei zwischen kurz- und

langfristigen unterschieden wird. Wenig überraschend ist wirtschaftliches Wachstum mit knapp 47 Prozent das wichtigste operative Ziel; Umweltschutz ist mit 23 Prozent der unwichtigste Aspekt bei der Erreichung kurzfristiger Ziele. Überraschend ist dieses Ergebnis deshalb nicht, da das Tourismussystem in einem kapitalistischen Wachstumsparadigma verankert ist. Dies ist insbesondere in Hinblick auf die Reduzierung von Treibhausgasen und dem Klimaschutz problematisch (Becken, 2019, S. 420). Bei den langfristigen Zielen der Destinationsentwicklung liegt sozialer Ausgleich an der Spitze, Umweltschutz auf Platz zwei und wirtschaftliches Wachstum liegt am dritten Platz. Diese Ziele wurden deshalb zur Auswahl gestellt, weil sie die drei Säulen der Nachhaltigkeit beziehungsweise die Elemente des Triple Bottom Line – Managementansatzes darstellen.

Für die langfristige Tourismusedwicklung ist es als positiv zu betrachten, dass soziale Aspekte und Umweltschutz die ersten beiden Plätze belegen. Gerade im Tourismus, der eine personalintensive Branche ist und gleichzeitig mit einem Fachkräftemangel zu kämpfen hat (Küblböck & Standar, 2016, S. 286), ist die Schaffung von attraktiveren Arbeitsbedingungen beziehungsweise die Minimierung von negativen sozialen Auswirkungen für die lokale Bevölkerung ein richtungsweisender Schritt für die Zukunft. Auch der Umweltschutz muss ernster genommen werden, da der Tourismus von einem intakten Naturraum abhängig ist, aber diesen gleichzeitig auch schädigt (Walz, o.J.). Da die Zukunftsplanung für 94 Prozent der Befragten wichtig ist und für die langfristige Entwicklung soziale Aspekte und Umweltschutz wichtiger sind als wirtschaftliches Wachstum, ist eine weitere Voraussetzung für die Entwicklung resilienter Destinationen erfüllt. Es stellt sich allerdings die Frage, wie langfristig ein sozialer und ökologisch nachhaltiger Tourismus in Österreichs Destinationen erreicht werden soll, wenn kurzfristig wirtschaftliches Wachstum klar die Priorität hat.

Der Triple Bottom Line – Managementansatz ist ein Tool, um die drei Säulen der Nachhaltigkeit im Entscheidungsfindungsprozess zu beachten (Wondirad, et al., 2020, S. 5). Knapp 74 Prozent gaben an, bei den meisten Entscheidungen auf eine Balance von ökologischen, sozialen und ökonomischen Aspekten zu achten, weitere 20 Prozent tun dies zumindest bei wenigen Entscheidungen. Der Triple Bottom Line

Managementansatz scheint also im Destinationsmanagement verankert zu sein, auch wenn er vielleicht nicht unter diesem Begriff geläufig ist. Dieses Ergebnis harmoniert auch mit der 90- prozentigen Wichtigkeit zur Implementierung dieses Ansatzes im Management und den Ergebnissen über die langfristige Tourismusedwicklung. Die auffallend hohen Prozentzahlen könnten allerdings auch einen Indikator für eine soziale Erwünschtheit dieser Aussagen darstellen, da wirtschaftliches Wachstum im operativen Management der eindeutig wichtigste Faktor ist.

Da die Aussagen über die Abhängigkeit des Tourismus von einem intakten Naturraum, dem Ressourcenverbrauch im Tourismus und dem damit einhergehenden Beitrag zur Beschleunigung des Klimawandels überwiegend Zustimmung fanden, kann weiters geschlussfolgert werden, dass es zunehmend ein Bewusstsein für die Notwendigkeit einer nachhaltigeren Tourismusedwicklung in der Stichprobe gibt. Wieder wurde eine Voraussetzung für Destinationsresilienz erfüllt, denn Nachhaltigkeit ist zwar ohne Resilienz nicht möglich (Friedl, 2020, S. 70), die Weiterführung des Systems nach dem Motto „Business As Usual“ führt aber zu einer steigenden Vulnerabilität in Hinblick auf die sich ändernden klimatischen Bedingungen (Gössling & Peters, 2015, S. 656). Der Aussage, wirtschaftliches Wachstum sei existenzsichernd und daher wichtiger als Umweltschutz und sozialer Ausgleich, wurde von 70 Prozent der befragten Personen nicht zugestimmt, allerdings hat wirtschaftliches Wachstum bei den kurzfristigen Managementzielen klar die Priorität. Hier lässt sich also eine Unstimmigkeit zwischen den Ergebnissen finden, sodass sich ein weiterer Bias in Hinblick auf soziale Erwünschtheit der Antwortgebung vermuten lässt.

Jedes Item, das Aussagen über die Förderung der Stakeholderpartizipation im Destinationsmanagement beinhaltet, erhielt Zustimmungswerte zwischen 76,6 und 93,3 Prozent. Die aktive Beteiligung der Stakeholder und die Förderung jener ist allerdings wichtiger als eine möglichst hohe Anzahl an verschiedenen Stakeholdern, die im Managementprozess integriert werden sollen. Sinn und Zweck der Partizipationsförderung ist es, die Transparenz von Entscheidungen zu erhöhen sowie damit verbundene Lernprozesse einzuleiten (Biggs et al., 2015, S. 201), um zu

innovativen Ideen und deren Umsetzung beizutragen (Armitage et al. 2009, Evans & Guariguata 2008). Die hohen Zustimmungsggrade zeigen, dass die Mitsprache der Stakeholder in der Destinationsentwicklung durchaus gewünscht ist. Vorteilhaft ist hier, dass es sich dabei um langzeitige Angelegenheiten handelt, währenddessen idealerweise oft Vertrauen entsteht und voneinander gelernt wird (Biggs et al., 2015, S. 214-216). Gerade jetzt, während beziehungsweise nach Corona, ist die Förderung der Stakeholderpartizipation umso wichtiger, um gemeinsam innovative Entwicklungen zu erreichen. Dies trägt ebenso zur Resilienzförderung bei, denn je dichter und breiter die Netzwerke sind, desto resilienter wird das System (Hall et al., 2018, S. 106). Hiermit wurde also eine weitere Voraussetzung für den Aufbau von resilienten Destinationen erfüllt.

Anzumerken ist, dass die Aussage „Wir wollen möglichst viele Stakeholder in den Managementprozess integrieren“ die geringste Zustimmung erhielt. Das legt den Schluss nahe, dass, wie von einigen Autoren eingeschätzt, die Partizipationsförderung in der Realität oft selektiv ist und auf einige Stakeholder, die von den Verantwortlichen als relevant eingestuft werden, beschränkt bleibt (Turnhout et al., 2003; Sendzimir et al., 2007; Reed et al., 2008).

Vielseitigkeit kann verschiedene Ausprägungen annehmen, wobei in sozial-ökologischen Systemen wie Destinationen nach Diversität und Redundanz differenziert wird. Diversität meint die Verschiedenheit der einzelnen Komponenten, Redundanz, inwiefern sich die einzelnen Komponenten ähnlich sind (Biggs et al., 2015, S. 53-55). Für 63 Prozent der Befragten sind die angebotenen Produkte und Dienstleistungen innerhalb ihrer Destination eher sehr ähnlich, für 37 Prozent eher sehr verschieden. Die Produktbündel für die Gäste in Österreichs Destinationen sind daher eher als redundant denn als divers zu betrachten, allerdings in Hinblick auf die Vielseitigkeit *innerhalb einer* Destination. Eine Schlussfolgerung für die Gesamtheit der Angebotsvielfalt österreichischer Destinationen kann nicht gezogen werden, was allerdings auch nicht Sinn und Zweck dieser Fragestellung war. Das Ergebnis zeigt, dass die Angebotslandschaft resilienzfördernd aufgebaut ist: Wenn ein Angebot vom Markt genommen wird, gibt es ähnliche, die den Bedarf decken können.

Schwankungen von Angebot und Nachfrage können leichter ausgeglichen werden (Brand Trust, 2015). Weiters zeigt es auch, dass sich Österreichs Destinationen innerhalb der jeweiligen klar positionieren: Verschiedene Produkte einzelner Anbieter, die einander jedoch ähnlich sind, werden vom Destinationsmanagement zu einem für die Gäste erkennbaren Produktbündel strukturiert (Untersteiner, 2014, S. 2).

Es ist nicht verwunderlich, dass die Aussage „Der Naturraum der jeweiligen Destination bietet den Gästen Möglichkeit für abwechslungsreiche Aktivitäten“ 100 Prozent Zustimmung fand, allerdings könnte es sich hier um einen Bias handeln. Den Verantwortlichen im Destinationsmanagement dürfte bewusst sein, dass die Bedeutung des Naturerlebens im Tourismus steigt (Rein & Schuler, 2019; Kraft, 2015).

Was die Zielgruppenansprache betrifft, sollen am häufigsten vier bis sechs erreicht werden, wobei zwischen motiv- und herkunftsbezogener Zielgruppe differenziert wurde. Insgesamt zeigt sich, dass eher eine Vielzahl von Zielgruppen angesprochen werden soll, was zur Resilienzförderung beiträgt. Wenn zum Beispiel ein Quellmarkt aufgrund sich ändernder Rahmenbedingungen nicht mehr erreicht werden kann und es zu einer Verlagerung der Tourismusströme kommt (Hall et al., 2018, S. 105-106), kann durch eine Vielzahl von Zielgruppen diese mögliche Schwankung ausgeglichen werden. Die Ergebnisse dieser Frage in Verbindung mit dem erreichten Wichtigkeitsgrad von knapp 74 Prozent bei Frage 3 zeigen, dass auch dieser resilienzfördernde Faktor im Destinationsmanagement Anwendung findet.

Die österreichischen Tourismusmanager*innen sind sich darüber im Klaren, dass sie die Verantwortung für die Destinationsentwicklung tragen. 80 Prozent stimmten der Aussage zu, dass Ziele, Werte und Visionen gemeinsam mit den Stakeholdern entwickelt wurden und gemeinsam mit ihnen umgesetzt werden. Auch wenn der Beitrag zur Resilienzförderung eines partizipativen, wertorientierten Führungsstils noch nicht ganz klar eingeordnet werden kann, verstärkt er die anderen Aspekte (Biggs et al., 2015; Brondizio et al., 2009). Somit ist auch die letzte Voraussetzung für Resilienzförderung im Destinationsmanagement erfüllt.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass es in der österreichischen Destinationslandschaft durchaus Potential für Resilienzförderung im Tourismus gibt. Viele Aspekte werden von den Verantwortlichen bereits umgesetzt, auch wenn sie vielleicht nicht wissen, dass sie resilienzfördernd agieren.

6.2 Kritische Reflexion der Arbeit

Das Hauptergebnis des Literaturteils ist die Identifizierung der resilienzfördernden Handlungsfelder für Destinationen, die auf einer Analyse der Literatur beruhen. Hierfür ist kritisch anzumerken, dass die wesentlichen Pfeiler der Arbeit (Prinzipien sozial-ökologischer Resilienz, Dimensionen der Destinationsresilienz) auf einigen wenigen Autoren basieren und somit die Aussagekraft eher begrenzt ist. Allerdings liefert das Modell Anknüpfungspunkte für weitere Forschung und trägt somit zur Weiterentwicklung des Resilienzansatzes im Tourismus bei.

Für die PRE-Testphase der empirischen Erhebung ist kritisch anzumerken, dass alle vier Tester*innen eine akademische Ausbildung durchlaufen haben, was nicht bei allen Personen aus der Population der Fall ist. Somit könnten schwer verständliche Frageformulierungen unentdeckt geblieben sein. Um hier entgegenzuwirken, sind Verständnisprobleme beziehungsweise weitere kritisch angemerkte Aspekte, die während eines Feedback-Interviews angemerkt worden sind, bei den darauffolgenden Interviews von der Autorin angesprochen worden (einsehbar im Anhang). Es erfolgte also mindestens eine doppelte Absicherung bei Verständnisproblemen oder anderen Punkten, wie der Skalierung der Antwortmöglichkeiten bei gewissen Fragen. Weitere Auswahlkriterien der PRE-Tester*innen waren die berufliche Position in einem Tourismusverband, da ein gewisses Maß an Managementverantwortung vorliegen sollte, sowie bereits einige Jahre Berufserfahrung im Tourismusmanagement auf Destinationsebene. Auf eine Ausgeglichenheit zwischen den beiden Geschlechtern wurde geachtet, um genderspezifische Bias zu vermeiden.

Die ursprünglich angestrebte Rücklaufquote von 30 Prozent wurde nicht erreicht. Da der Rücklauf nach dem geplanten Beantwortungszeitraum (18. Juni bis 30. Juni) eher gering ausfiel, wurde die Rücklaufphase bis zum 4. Juli verlängert. Eine weitere Verlängerung war aufgrund der zeitlichen Fristen nicht möglich. Ursprünglich wäre noch eine Nachfassaktion geplant gewesen, um eine höhere Rücklaufquote zu erzielen. Nach Rücksprache mit dem Generalsekretär des BÖTM wurde diese doch nicht durchgeführt, da beide Rücklaufquoten vor (18%) und nach der Datenbereinigung (11,5%) über zehn Prozent und somit im erwartbaren Intervall von 5 bis 40 Prozent beziehungsweise 10 bis 90 Prozent liegen (Döring & Bortz, 2016; Egger et al., 2018). Des Weiteren wurde seitens Hrn. Mag. Schirlbauer auch darauf verwiesen, dass die zeitlichen Ressourcen der Population derzeit sehr begrenzt sind. Gründe dafür sind die beginnende Urlaubszeit und die sich ständig ändernden Bedingungen im Tourismus durch wechselnde Corona-Verordnungen. Aus Erfahrung von vergangenen empirischen Erhebungen mit den BÖTM-Mitgliedern als Zielgruppe wurde der erzielte Rücklauf seitens Hrn. Schirlbauers als überdurchschnittlich hoch eingeschätzt, zum Beispiel wurde beim Thema „Weiterbildung von Tourismusverbandsmitarbeiter*innen“ nur eine Quote von 6,5 Prozent erreicht, was 17 Antworten entspricht.

Zusätzlich wirkte limitierend, dass die Autorin keine direkte Kontaktmöglichkeit zur Zielgruppe hatte, sondern sich auf den Generalsekretär des BÖTM als Kommunikationsvermittler verlassen musste. Weiters umfasste die Zielgruppe nur rund 260 Personen. Ein eigenständiges Kontaktieren der Autorin von weiteren Tourismusverbänden beziehungsweise deren Geschäftsführer*innen und weiteren leitenden Angestellten hätte zwar die Gesamtanzahl von ausgefüllten Fragebögen erhöhen können, allerdings wäre dann eine Berechnung der Rücklaufquote nicht mehr möglich gewesen. Die Auswahl der Mitglieder des BÖTM als Zielgruppe für die Befragung ist trotzdem sinnvoll, da der BÖTM als österreichweites Destinationsnetzwerk tätig ist und somit österreichische Tourismusmanager*innen in einem Verband zusammenbringt. Abgeleitet von der Forschungsfrage stellen die Mitglieder des BÖTM die richtige Population für die empirische Erhebung dar, da es

genau die Personen sind, die die Verantwortung für die Entwicklung österreichischer Tourismusregionen tragen. Weiters wirkt der BÖTM für die Destinationen selbst resilienzstärkend, da die Stakeholderpartizipation- und die Vernetzung im Tourismus gefördert werden. Dadurch werden Lernprozesse und ein Erfahrungsbeziehungsweise Informationsaustausch ermöglicht.

Die Ergebnisse der empirischen Erhebung in Verbindung mit Erkenntnissen aus der Literatur zeigen, dass die Handlungsfelder zur Förderung der Destinationsresilienz wichtige Bestandteile des Destinationsmanagements sind. Allerdings ist die Aussagekraft durch die niedrige Rücklaufquote begrenzt und es müsste weitere Forschung betrieben werden, um zu fundierteren Ergebnissen zu kommen. Zumindest in Ansätzen konnte jedoch gezeigt werden, dass Resilienzförderung im Destinationsmanagement wichtig für die längerfristige Tourismusedwicklung ist – auch wenn es nicht bewusst als Resilienzförderung durchgeführt wird. Widersprüche ergaben sich im Risikomanagement, weiters wurden Zielkonflikte zwischen ökologischen und wirtschaftlichen Aspekten aufgezeigt. Allerdings herrscht innerhalb der Stichprobe ein Bewusstsein über die Dringlichkeit der Forcierung ökologischer Nachhaltigkeit.

Da am Beginn des Forschungsprozesses nicht klar war, worum es sich bei dem Konstrukt „Destinationsresilienz“ überhaupt handelt, hätte das Forschungsdesign im Nachhinein betrachtet um eine qualitative Komponente erweitert werden können. Dann würde ein Mixed-Methods- Ansatz vorliegen, der in den Sozialwissenschaften quantitative und qualitative Elemente miteinander kombiniert, die aufeinander bezogen sind und in einer gewissen Reihenfolge ablaufen (Döring & Bortz, 2016, S. 184). In der vorliegenden Arbeit würden Interviews mit Expert*innen zum Thema Destinationsresilienz eine sinnvolle Ergänzung bilden. Beispiele dafür wären unter anderem die in der Arbeit zitierten Autoren Hall, Prayag, Amore, Biggs, Corradini, Becken, Pechlaner und Zacher. Wenn der qualitative Teil zwischen der Literaturanalyse für Destinationsresilienz und der empirischen Erhebung stattgefunden hätte, könnten mitunter andere Handlungsfelder zur Destinations-Resilienzförderung identifiziert worden sein. Somit hätte sich in weiterer Folge

möglicherweise der Fragebogen verändert, was zu fundierteren beziehungsweise anderen Ergebnissen geführt hätte. Diese Vorgehensweise oder Weiterentwicklung des Konzepts kann aber Gegenstand weiterer Forschungsarbeiten sein. Deshalb werden im nächsten Unterkapitel offene Forschungsanliegen beschrieben.

6.3 Weiterer Forschungsbedarf

Die Ergebnisse der Arbeit unterstreichen, dass Resilienzförderung im Tourismus noch am Anfang steht. Es stellt sich somit die Frage, ob es eine Überarbeitung der von der Autorin gezogenen Schlussfolgerungen braucht, um zu einer anerkannten Begriffsdefinition für Destinationsresilienz zu gelangen. Da es allerdings über die verschiedenen Resilienzansätze quer durch die wissenschaftlichen Disziplinen keine einheitliche Definition gibt, sollte eine Formulierung gefunden werden, die für Tourismusmanager*innen praxisrelevant ist.

Weiters sollten konkrete Maßnahmen für jedes Handlungsfeld der Destinationsresilienz entwickelt werden, die zur Resilienzförderung im Destinationsmanagement beitragen und die von den meisten touristisch geprägten Regionen umgesetzt werden können.

Da es für jede Art von Management relevant ist, zahlenbasierte Indikatoren zur Fortschrittsmessung zur Verfügung zu haben, stellt sich die Frage nach der Operationalisierbarkeit von Destinationsresilienz. Umstritten ist allerdings, ob Resilienz überhaupt messbar gemacht werden kann beziehungsweise wie aussagekräftig die Indikatoren wären, die anhand aktueller Ergebnisse entwickelt werden könnten.

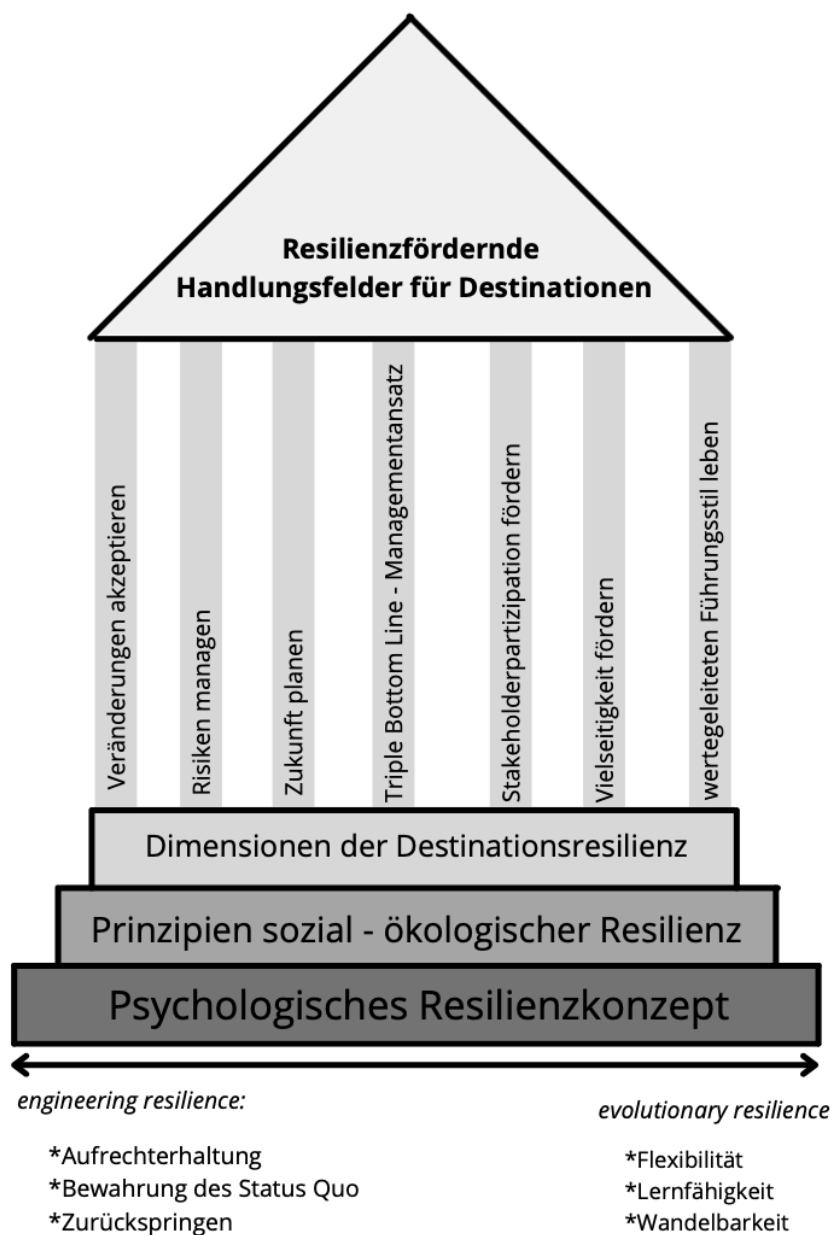
Offen bleibt weiters, inwiefern ein resilienzfördernder Managementansatz auf Destinationsebene dazu beiträgt, die Strukturen im Tourismus zu verändern beziehungsweise welche Veränderungen konkret eintreten würden, wenn Maßnahmen zur Resilienzförderung bewusst implementiert würden. Hier sollte ein begleitendes Monitoring hinsichtlich ökonomischer, ökologischer und sozialer Aspekte aufgebaut werden.

Weiters stellt sich die Frage nach der Praxistauglichkeit des Konzepts der Destinationsresilienz und wie die komplexen Zusammenhänge sozial-ökologischer Systeme für die touristische Managementpraxis aufbereitet werden können.

7. Conclusio

Ziel der Arbeit war es, konkrete resilienzfördernde Faktoren für Destinationen herauszuarbeiten und deren Implementierung im österreichischen Tourismusmanagement zu untersuchen. Die folgende Grafik veranschaulicht die identifizierten Handlungsfelder zur Resilienzförderung in Destinationen.

Abbildung 20: Resilienzfördernde Handlungsfelder für Destinationen



Quelle: Eigene Darstellung.

Werden diese Handlungsfelder im Destinationsmanagement bearbeitet, so können die Tourismusmanager*innen positiv auf die Resilienz der jeweiligen Destination einwirken. Die Konzepterstellung für Destinationsresilienz stellt eine der beiden Hauptleistungen dieser Arbeit dar. Sie trägt dazu bei, den Resilienzansatz in der Tourismuswissenschaft für Destinationen weiterzuentwickeln. Das Konzept beruht auf dem der psychologischen und der sozial-ökologischen Resilienz, weiters wurden für verschiedene Systeme wichtige Resilienzansätze miteinbezogen. Durch die Beachtung der Dimensionen von Destinationsresilienz, die mit den verschiedenen Lebensbereichen eines Individuums beim psychologischen Resilienzkonzept vergleichbar sind, wird der Multidimensionalität und Dynamik des Konstrukts Resilienz Rechnung getragen. Die einzelnen Handlungsfelder können also auf den verschiedenen Dimensionen einer Destination, von der ökologischen bis zur individuellen, gefördert werden.

Da die Aspekte des Konzepts überwiegend Zustimmung fanden und zumindest teilweise schon im Destinationsmanagement implementiert werden, kann gefolgert werden, dass die österreichischen Tourismusmanager*innen zu einer resilienten Tourismusentwicklung beitragen. In der aktuellen Situation erweckt das positive Perspektiven für eine Fortsetzung des Erfolgstrends der österreichischen Tourismusgeschichte. Die größten Herausforderungen für die Zukunft sind die Adaption an langfristige Risiken wie Klimawandel, demografischer Wandel und Digitalisierung. Vor allem in Hinblick auf die Vulnerabilität des Tourismus in Bezug auf klimatische Aspekte ist hier eine größere Beachtung der drei Säulen der Nachhaltigkeit dringend notwendig.

Die Ergebnisse der Arbeit zeigen, dass noch ein großer Forschungsbedarf besteht, um das Resilienzkonzept im Tourismus weiterzuentwickeln. Die Aussichten für einen resilienten, heimischen Tourismus sind aber durchaus positiv einzuschätzen

Literaturverzeichnis

- Adger, W. (2000). Social and ecological resilience: are they related? *Progress in Human Geography*, 24(3), 347–364. doi: 10.1191/030913200701540465. Download von https://www.researchgate.net/publication/235737390_Social_and_Ecological_Resilience_Are_They_Related
- Agrawal, A. (2005). *Environmentality: Technologies of Government and the Making of Subjects*. Durham: Duke University Press.
- Armitage, D., Berkes, F. & Doubleday, N. (2007). *Adaptive Co-Management: Collaboration, Learning, and Multi-Level Governance*. Vancouver: UBC Press.
- Auerswald, P. & van Opstal, D. (2009) *Coping with turbulence: The resilience imperative. Innovations: Technology, Governance, Globalization, Special Issue for the World Economic Forum Annual Meeting 2009*. Download von <https://poseidon01.ssrn.com/delivery.php?ID=732088024087093095112076093121110089026050064018017000018000127126008088069005109120099022017062023057007116021116016084083095051090012016041003127065124118104086080014001076008080122024126086070026006001024126022001027114004082025113068078073100&EXT=pdf&INDEX=TRUE>
- Basurto-Cedeño, E. & Pennington-Gray, L.(2018). An Applied Destination Resilience Model. *Tourism Review International*, 22(10), 293 – 302. doi: 10.3727/154427218X15369305779092. Download von <https://www.ingentaconnect.com/content/cog/tri/2018/00000022/f0020003/art00011>
- Becken, S. (2012). Climate Change – Beyond the Hype. In Singh, T. (Hg.). *Critical Debates in Tourism*. (S. 338 – 341). Bristol: Channel View Publications.
- Becken, S. (2013). Developing a Framework for Assessing Resilience of Tourism Sub-Systems to Climatic Factors. *Annals of Tourism Research*. 43(1). 506-528. doi: 10.1016/j.annals.2013.06.002. Download von <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S016073831300090X>
- Becken, S. (2019). Decarbonising tourism: mission impossible? *Tourism Recreation Research*, 44(4), 419-433. doi: 10.1080/02508281.2019.1598042. Download von <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/02508281.2019.1598042>
- Bengel, J. & Lyssenko, L. (2012). Resilienz und psychologische Schutzfaktoren im Erwachsenenalter. Köln: Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung. Download von <https://www.bgm-ag.ch/files/public/literatur/pdf/resilienz-und-psychologische-schutzfaktoren-im-erwachsenenalter.pdf>

- Berbés – Blázquez, M. & Scott, D. (2017). *The Development of Resilience Thinking*. In Butler, R. (Hg.), *Tourism and Resilience*. (S. 9 - 22). Wallingford: CABI
- Bhandari, K., Cooper, C. & Ruhanen, L. (2015). The role of the destination management organization in responding to climate change: Organizational knowledge and learning. *Acta Turistica*, 26(2), 91–102. Download von <https://1library.net/document/zp0jxr7q-destination-management-organisation-responding-climate-organisational-knowledge-learning.html>
- Bieger, T. (2002). *Management von Destinationen*. 5. Auflage. München: Ouldenburg Wissenschaftsverlag GmbH.
- Bieger, T. & Beritelli, P. (2013). *Management von Destinationen*. 8. Auflage. München: Ouldenburg Wissenschaftsverlag GmbH.
- Biehl & Kaske. (2006). *Arbeiten im Tourismus. Chance oder Falle für Frauen? Verkehr & Infrastruktur*, 26. Download von https://www.arbeiterkammer.at/infopool/wien/Verkehr_und_Infrastruktur_26.pdf
- Biggs, R., Schlüter, M. & Schoon, M. (2015). *Principles for Building Resilience. Sustaining Ecosystem Services in Social-Ecological Systems*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Bishop, P. & Herron, R. (2015). Use and Misuse of the Likert Item Responses and Other Ordinal Measures. *International Journal of Exercise Science*, 8(3), S. 297-302. Download von <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4833473/>
- Bodin, Ö. & Prell, C. (2011). *Social Networks and Natural Resource Management: Uncovering the Social Fabric of Environmental Governance*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Bodi-Fernandez O. & Fernandez, K. (202). Methodische Implikationen verschiedener theoretischer Resilienzmodelle. *Österreichische Zeitschrift für Soziologie*, 45(1), S. 265-291. doi: 10.1007/s11614-020-00419-8. Download von <https://link.springer.com/article/10.1007/s11614-020-00419-8>
- BÖTM. (o.J.). *BÖTM Mitgliedschaft*. Download von <https://www.boetm.at/boetm/boetm-mitgliedschaften/>
- Brand Trust. (2015). *Markenresilienz: Diese fünf Faktoren machen Destinationen stark*. Download von <https://www.brand-trust.de/de/artikel/2015/Markenresilienz-Destinationen.php>
- Brondizio, E., Ostrom, E. & Young, O. (2009). Connectivity and the governance of multilevel social–ecological systems: the role of social capital. *Annual Review of*

- Environment and Resources*, 34(2), 253–278. doi: 10.1146/annurev.enviro.020708.100707. Download von <https://www.annualreviews.org/doi/pdf/10.1146/annurev.enviro.020708.100707>
- Buckley, R. (2008) Misperceptions of climate change damage on coastal tourism: Case study of Byron Bay, Australia. *Tourism Review International* 12(1), 71–88. doi: 10.3727/154427208785899957. Download von https://www.researchgate.net/publication/29467814_Misperceptions_of_Climate_Change_Damage_Coastal_Tourism_Case_Study_of_Byron_Bay_Australia
- Buckley, R. (2012). Sustainable Tourism. Research and Reality. *Annals of Tourism Research*, 39(2), S. 528-546. doi: 10.1016/j.annals.2012.02.003. Download von <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S0160738312000230?token=D6CFA C586AAD5655A5F73481A249EFF4A221D5115848B00BCAD14605A0AEB561B093BDAE4FAFF3E094CD5C7534551880&originRegion=eu-west-1&originCreation=20210702085118>
- Cardinale, B., Duffy, J., Gonzalez, A., Hooper D., Perrings C., Venail, P. & et al. (2012). Biodiversity loss and its impact on humanity. *Nature*, 486(7401), 59–67. doi: 10.1038/nature11148. Download von <https://www.uv.mx/orizaba/mgas/files/2016/03/Cardinale-et-al.-Nature-2012.pdf>
- Cilliers, P., Biggs, H., Blignaut, S., Choles, A., Hofmeyer, J.-H., Jewitt, J. & et al. (2013). Complexity, modeling, and natural resource management. *Ecology and Society*, 18(3), 1-12. doi: 10.5751/ES-05382-180301. Download von <https://research.monash.edu/en/publications/complexity-modeling-and-natural-resource-management>
- Cheer, J. & Lew, A. (2018a). Understanding tourism resilience: adapting to social, political and economic change. In Cheer, J. & Lew, A. (Hg.). *Tourism, Resilience and Sustainability*. (S. 3 – 17). London: Routledge Advances in Tourism.
- Cheer, J. & Lew, A. (2018b). Lessons learned. Globalization, change, and resilience in tourism communities. In Cheer, J. & Lew, A. (Hg.). *Tourism, Resilience and Sustainability*. (S. 319 – 323). London: Routledge Advances in Tourism.
- Cheer, J., Milano, C. & Novelli, M. (2019). Tourism and community resilience in the Anthropocene: accentuating temporal overtourism. *Journal of Sustainable Tourism*, 27(4). 554 – 572. doi: 10.1080/09669582.2019.1578363. Download von <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09669582.2019.1578363>
- Cochrane, J. (2010). The Sphere of Tourism Resilience. *Tourism Recreation Research*. 35(2). 173-185. doi: 10.1080/02508281.2010.11081632. Download von <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/02508281.2010.11081632>

- Corradini, P. (2019). *Resilienz im Tourismus. Ein destinationsspezifischer Ausblick*. In Pechlaner, H. (Hg.), *Destination und Lebensraum. Perspektiven touristischer Entwicklung*. (S. 235 – 243). Wiesbaden: Springer Gabler
- Crépin, A., Biggs, R., Polasky, S., Troell, M. & de Zeeuw, A. (2012). Regime shifts and management. *Ecological Economics*, 84(1), 15–22. doi: 10.1016/j.ecolecon.2012.09.003. Download von <https://research.tilburguniversity.edu/en/publications/regime-shifts-and-management>
- Cultural Tourism Development Strategy & Whistler Community Cultural Plan*. (2018). Download von https://www.whistler.ca/sites/default/files/2018/Oct/related/13594/ctds_wccp_merge_to_cowjune_5.pdf
- Cutter, S., Barnes, L., Berry, M., Burton, C., Evans, E., Tate, E. & Webb, J. (2008). A place-based model for understanding community resilience to natural disasters. *Global Environmental Change*, 18(4), 598–606. doi: 10.1016/j.gloenvcha.2008.07.013. Download von <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959378008000666>
- Dahles, H. & Susilowati, T.-P. (2015) Business resilience in times of growth and crisis. *Annals of Tourism Research* 51(3), 34–50. doi: 10.1016/j.annals.2015.01.002. Download von <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0160738315000122>
- Destinationsmanagement*. (o.J.). Download von <https://www.ttr.tirol/glossar/destinationsmanagement>
- Diekmann, A. (2017). *Empirische Sozialforschung. Grundlagen, Methoden, Anwendungen*. 11. Auflage. Hamburg: Rowohlt's Enzyklopädie
- Di Falco, S. and Chavas, J-P. (2006). Crop genetic diversity, farm productivity and the management of environmental risk in rainfed agriculture. *European Review of Agricultural Economics*, 33(3), 289–314. doi: 10.1093/erae/jbl016. Download von https://www.researchgate.net/publication/5212286_Crop_genetic_diversity_farm_productivity_and_the_management_of_environmental_risk_in_rainfed_agriculture#fullTextFileContent
- Döring, N., & Bortz, J. (2016). *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften*. Berlin: Springer.
- Dredge, D. (2015). *Short-term versus Long-term Approaches to the Development of Tourism-related Policies*. doi: 10.1787/5js4vmp5n5r8-en. Paris: OECD Publishing.

- Download von <https://vbn.aau.dk/en/publications/short-term-versus-long-term-approaches-to-the-development-of-tour>
- Egger, M., Razum, O. & Rieder, A. (2018). *Public Health Kompakt*. 3. Auflage. Berlin: deGruyter.
- Espiner, S. & Becken, S. (2014). Tourist towns on the edge: conceptualizing vulnerability and resilience in a protected area tourism system. *Journal of Sustainable Tourism*, 22(4). 646-665. doi: 10.1080/09669582.2013.855222. Download von <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09669582.2013.855222>
- Espiner, S., Orchiston C. & Higham J. (2017). Resilience and sustainability: a complementary relationship? Towards a practical conceptual model for the sustainability-resilience nexus in tourism. *Journal of Sustainable Tourism*, 25(10). 1385 – 1400. doi: 10.1080/09669582.2017.1281929. Download von <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09669582.2017.1281929>
- Europäische Kommission. (o.J.). *Wie lange dürfen Daten aufbewahrt werden und müssen sie aktualisiert werden?* Download von https://ec.europa.eu/info/law/law-topic/data-protection/reform/rules-business-and-organisations/principles-gdpr/how-long-can-data-be-kept-and-it-necessary-update-it_de
- Evans, K. & Guariguata, M. (2008). *Participatory Monitoring in Tropical Forest Management: A Review of Tools, Concepts and Lessons Learned*. Download von https://www.cifor.org/publications/pdf_files/Books/BGuariguata0801.pdf
- Fathi, K. (2018). *Resilienz im Spannungsfeld zwischen Entwicklung und Nachhaltigkeit. Anforderungen an gesellschaftliche Zukunftssicherung im 21. Jahrhundert*. Wiesbaden: Springer VS.
- Fernandez-Gimenez, M., Ballard, H. & Sturtevant, V. (2008). Adaptive management and social learning in collaborative and community-based monitoring: a study of five community-based forestry organizations in the western USA. *Ecology and Society*, 13(2), 1-22. Download von <http://www.ecologyandsociety.org/vol13/iss2/art4/>
- Förster, C. (2018). *Regionale Resilienz. Konzepte und Anwendungen im deutschsprachigen Raum*. (Masterarbeit, 1. Überarbeitete Auflage nach der Einreichung, Hochschule für nachhaltige Entwicklung, Eberswalde). Download von https://www.researchgate.net/publication/331257150_REGIONALE_RESILIENZ_Konzepte_und_Anwendungen_im_deutschsprachigen_Raum

- Franck, N. & Stary, J. (2006). *Gekonnt visualisieren. Medien wirksam einsetzen*. 1. Auflage. Paderborn: Schöningh.
- Frick, W. (2002). Vorwort von Landesrat Dr. Werner Frick. In Pechlaner, H., Weiermeier K. & Laesser C. (Hg.). *Tourismuspolitik und Destinationsmanagement. Neue Herausforderungen und Konzepte*. (S. 7). Bern: Haupt.
- Friedl, H. (2020). *Pandemics – threat or even indispensable for sustainable tourism? A systematic approach to re-conceptualize the meaning of the “Corona Virus” for the resilience of the global tourism system*. In Tourist Consortium (Hg.), *PROCEEDING Sustainable Tourism: Shaping a Better Future*, (S. 70 – 87). Bangkok: Kasetsart University. Download von <http://tourist.bus.ku.ac.th/files/2ndTouristConferenceProceedings.pdf>
- Fröhlich-Gildhoff, K. & Rönna-Böse, M. (2015). *Resilienz und Resilienzförderung über die Lebensspanne*. Stuttgart: Kohlhammer
- Fröhlich-Gildhoff, K. & Rönna-Böse, M. (2019). *Resilienz*. 5. Auflage. München: Ernst Reinhardt Verlag.
- Gardini, M. (2020, 25.5.). STANDPUNKT Die Tourismuszukunft beginnt genau jetzt. *fvw*. Download von https://www.wiso-net.de/document/FVW__1879195dd97e5af5f430806b609d659c9e4bcc72
- Gössling, S. & Peeters, P. (2015). Assessing tourism’s global environmental impact 1900 – 2050. *Journal of Sustainable Tourism*, (23)5, 639-659. doi: 10.1080/09669582.2015.1008500. Download von <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09669582.2015.1008500?scroll=top&needAccess=true>
- Gössling, S., Scott, D., & Hall, C. M. (2020). Pandemics, tourism and global change: A rapid assessment of COVID-19. *Journal of Sustainable Tourism*, 29(1), 1–20. doi: 10.1080/09669582.2020.1758708. Download von <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09669582.2020.1758708>
- Grimm, V. & Calabrese, J. (2011). What is resilience? A short introduction. In Deffuant, G. & Gilbert, N. (Hg.). *Viability and Resilience of Complex Systems: Concepts, Methods and Case Studies from Ecology and Society*. (S. 3-13). Heidelberg: Springer.
- Günther, E. (o.J.). Resilienz. In *Gabler Wirtschaftslexikon*. Download von <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/resilienz-52429>
- Haimayer, P. (2002). Tourismuspolitik und Destinationsmanagement in den Ländern der ARGE ALP – Eine Zwischenbilanz II. In Pechlaner, H., Weiermeier K. & Laesser

- C. (Hg.). *Tourismuspolitik und Destinationsmanagement. Neue Herausforderungen und Konzepte*. (S. 37 - 52). Bern: Haupt
- Hajibaba, H., Gretzel, U., Leisch, F. and Dolnicar, S. (2015). Crisis-resistant tourists. *Annals of Tourism Research*, 53(3), 46–60. doi: 10.1016/j.annals.2015.04.001. Download von https://www.researchgate.net/publication/277253659_Crisis-resistant_tourists
- Hall, C. (2009). Degrowing tourism: Décroissance, sustainable consumption and steady-state tourism. *Anatolia*, 20(1), 46–61. doi: 10.1080/13032917.2009.10518894. Download von <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/13032917.2009.10518894?nedAccess=true>
- Hall, C. (2018). Resilience in tourism: development, theory and application. In Cheer, J. & Lew, A. (Hg.). *Tourism, Resilience and Sustainability*. (S. 18 - 33). London: Routledge Advances in Tourism
- Hall, C., Prayag G. & Amore, A. (2018). *Tourism and Resilience. Individual, Organisational and Destination Perspectives*. Bristol: Tourism Essentials.
- Hall, C., Scott, D. & Gössling S. (2020). Pandemics, transformations and tourism: be careful what you wish for. *Tourism Geographies*, 22(3), 577-598. doi: 10.1080/14616688.2020.1759131. Download von <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14616688.2020.1759131>
- Haxton, P. (2015). A Review of Effective Policies for Tourism Growth. OECD Tourism Papers. Paris: OECD Publishing. Download von <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/5js4vmp5n5r8-en.pdf?expires=1612013575&id=id&accname=guest&checksum=B07018CE3A09BF2E9F704DEA6124DE76>
- Heller, J., Elbe, M. & Linsenmann, M. (2012). Unternehmensresilienz – Faktoren betrieblicher Widerstandsfähigkeit. In Böhle, F. & Busch, S. (Hg.). *Management von Ungewissheit. Neue Ansätze jenseits von Kontrolle und Ohnmacht*, (213–232). Bielefeld: transcript.
- Heller, J., Huemer B., Preissegger, I., Drath, K., Zehetner, F. & Amann, E. (2019). Messung organisationaler Resilienz: Zentrale Elemente, Schutz- und Risikofaktoren. In Heller, J. (Hg.). *Resilienz für die VUCA-Welt. Individuelle und organisationale Resilienz entwickeln*. (133 – 142). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Janssen, M. (2002). A future of surprises. In Gunderson, L.-H. & Holling, C.-S. (Hg.). *Panarchy: Understanding Transformations in Human and Natural Systems*. (S. 241-260). Washington: Island Press.

- Jopp, R., DeLacy, T. & Mair, J. (2010) Developing a framework for regional destination adaptation to climate change. *Current Issues in Tourism*, 13(6). 591–605. doi: 10.1080/13683501003653379. Download von <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13683501003653379?needAccess=true>
- Kalisch R. (2017). *Der resiliente Mensch: Wie wir Krisen erleben und bewältigen. Neueste Erkenntnisse aus Hirnforschung und Psychologie*. Berlin: Berlin Verlag.
- Karmasin, M. & Ribing, R. (2017). *Die Gestaltung wissenschaftlicher Arbeiten*. 9. Auflage. Wien: Facultas.
- Kraft, E. (2015). Kraftplätze als emotionale Aneignung von Orten. Gesundheitstourismus am Weg vom Erlebnis-Konsum in Wellnesstempeln zur mentalen Selbststärkung in Naturräumen. In Egger, R. & Luger, K. (Hg.). *Tourismus und mobile Freizeit. Lebensformen, Trends, Herausforderungen*. (S. 235 – 245). Norderstedt: Bod.
- Kendrick, A. & Manseau, M. (2008). Representing traditional knowledge: resource management and Inuit knowledge of barren-ground Caribou. *Society and Natural Resources*, 21(5), 404–418. doi: 10.1080/08941920801898341. Download von <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/08941920801898341>
- Kéré Wellensiek, S. (2011). *Handbuch Resilienz-Training*. Widerstandskraft und Flexibilität für Unternehmen und Mitarbeiter. Weinheim: Beltz.
- Koenen, J. (2021, 25.6.). Mehr als 800 Jets „entparkt“. *Handelsblatt*. Download von <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-konsumgueter/luftfahrt-mehr-als-800-jets-entparkt-am-himmel-wird-es-wieder-voll-doch-parallel-dazu-das-personal-knapp/27362114.html>
- Kotschy, K. (2013). *Biodiversity, redundancy and resilience of riparian vegetation under different land management regimes*. (PhD Thesis). Johannesburg: University of the Witwatersrand. Download von: <http://146.141.12.21/bitstream/handle/10539/14031/phd-kotschy-4oct13.pdf?sequence=2>
- Krönert, T., Pfeifer, S., Sonntag, S. & Weber, T. (2021). Kombinierte Gefahrenlagen durch den Klimawandel. *Wissensplattform Erde und Umwelt*, 7. 1-6 doi: 10.48440/eskp.055. Download von https://gfzpublic.gfz-potsdam.de/rest/items/item_5004793_2/component/file_5005705/content
- Küblböck, S. & Standar, M. (2016). Fachkräftemangel im Gastgewerbe. *Zeitschrift für Tourismuswissenschaft*, 8(2), 285 – 317. doi: 10.1515/tw-2016-0021. Download von <https://www.degruyter.com/document/doi/10.1515/tw-2016-0021/html>

- Kunzler, A., Gilan D., Kalisch, R., Tüscher O. & Lieb K. (2018). Aktuelle Konzepte der Resilienzforschung. *Nervenarzt* 89(1), 747 – 753. doi: 10.1007/s00115-018-0529-x. Download von <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/s00115-018-0529-x.pdf>
- Kuper, M., Dionnet, M., Hammani, A., Bekkar, Y., Garin, P. & Bluemling, B. (2009). Supporting the shift from state water to community water: lessons from a social learning approach to designing joint irrigation projects in Morocco. *Ecology and Society*, 14(1), 1-16. Download von <http://www.ecologyandsociety.org/vol14/iss1/art19/>
- Laesser, C. (2002). Aufgaben des Destinationsmanagements und Herausforderungen für eine zukunftsorientierte Tourismuspolitik. In Pechlander, H., Weiermeier K. & Laesser C. (Hg.). *Tourismuspolitik und Destinationsmanagement. Neue Herausforderungen und Konzepte.* (S. 77 – 122). Bern: Haupt
- Lehar, G. (2002). Tourismuspolitik und Destinationsmanagement in den Ländern der ARGE ALP – Eine Zwischenbilanz I. In Pechlaner, H., Weiermeier K. & Laesser C. (Hg.). *Tourismuspolitik und Destinationsmanagement. Neue Herausforderungen und Konzepte.* (S. 11 – 36). Bern: Haupt.
- Leslie, P. and McCabe, J. T. (2013). Response diversity and resilience in social-ecological systems. *Current Anthropology*, 54(2), 114–143. doi: 10.1086/669563. Download von <https://www.journals.uchicago.edu/doi/full/10.1086/669563>
- Lew, A. (2013). Scale, change and resilience in community tourism planning. *Tourism Geographies: An International Journal of Tourism Space, Place and Environment*, 16(1), 14-22. doi: 10.1080/14616688.2013.864325. Download von <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14616688.2013.864325?scroll=top&needAccess=true>
- Lew, A., Pin, T., Ni, N. & Wu, E. (2015). Community sustainability and resilience: similarities, differences and indicators. *Tourism Geographies*, 18(1), 18 – 27. doi: 10.1080/14616688.2015.1122664. Download von <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14616688.2015.1122664>
- Lukesch, R. (2013). Resiliente Regionen? Resilienz in der österreichischen Regionalentwicklung. Download von https://www.uibk.ac.at/geographie/agef/resilienz/pdf/slides_lukesch_resilienz_oesterr_raumplanung.pdf
- Luth, T. & Wyss, R. (2014). Assessing and planning resilience in tourism. *Tourism Management*, 44(5), 161 – 163. doi: 10.1016/j.tourman.2014.03.011. Download von <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0261517714000661?c>

asa_token=fGyRx92_BCQAAAAA:MZu0jrgJ31SGhzHqF5ea7OXKL5FBKpOnDd2Dq
nGwDcoyofdoT4qpLcFilWfneJdliafcmV8D

- Luthe, T. & Wyss, R. (2016) Resilience to climate change in a cross-scale tourism governance context: A combined quantitative-qualitative network analysis. *Ecology and Society* 21(1), 27-45. Download von <https://www.ecologyandsociety.org/vol21/iss1/art27/>
- Lynam, T., De Jong, W., Sheil, D., Kusumanto, T. & Evans, K. (2007). A review of tools for incorporating community knowledge, preferences, and values into decision making in natural resources management. *Ecology and Society*, 12(1), 1-15. Download von <http://www.ecologyandsociety.org/vol12/iss1/art5/>
- Magis, K. (2010). Community resilience: An indicator of social sustainability. *Society and Natural Resources*, 23(5), 401–416. doi: 10.1080/08941920903305674. Download von <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/08941920903305674?scroll=top&needAccess=true>
- Mahon, R., McConney, P. & Roy, R. (2008). Governing fisheries as complex adaptive systems. *Marine Policy*, 32(1), 104–112. doi: 10.1016/j.marpol.2007.04.011. Download von <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0308597X07000553>
- Med Uni Graz. (o.J.). *Gender:Sprache*. Download von <https://www.medunigraz.at/genderunit/gleichstellung-frauenfoerderung-diversity-management/gender-sprache/>
- Meerow, S. & Newell, J. (2016) Urban resilience for whom, what, when, where, and why? *Urban Geography*, 40(3). 309-329. doi:10.1080/02723638.2016.1206395. Download von <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/02723638.2016.1206395?scroll=top&needAccess=true>
- Meerow, S., Newell, J. & Stults, M. (2016) Defining urban resilience: A review. *Landscape and Urban Planning*, 147(2), 38–49. Download von <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0169204615002418>
- Mitchell, M., Bennett, E. & Gonzalez, A. (2013). Linking landscape connectivity and ecosystem service provision: current knowledge and research gaps. *Ecosystems*, 16(5), 894–908. doi: 10.1007/s10021-013-9647-2. Download von <https://link.springer.com/article/10.1007%2Fs10021-013-9647-2>
- Nilakant, V., Walker, B., van Heugten, K., Baird, R. and de Vries, H. (2014). Research note: Conceptualising adaptive resilience using grounded theory. *New Zealand*

- Journal of Employment Relations*, 39(1), 79-86. Download von [http://www.nzjournal.org/39\(1\)Nilakant.pdf](http://www.nzjournal.org/39(1)Nilakant.pdf)
- Ostrom, E. (2005). *Understanding Institutional Diversity*. Princeton: Princeton University Press.
- Pechlaner, H., Zacher, D., Eckert, C. & Petersik, L. (2018). Joint responsibility and understanding of resilience from a DMO perspective – an analysis of different situations in Bavarian tourism destinations. *International Journal of Tourism Cities*, 5(2), 146 – 168. doi: 10.1108/IJTC-12-2017-0093. Download von <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJTC-12-2017-0093/full/html>
- Pechlaner, H. & Zacher, D. (2019). Resilientes Reisen als neues Paradigma? Perspektiven einer Reise zwischen dem Selbst und der Welt. *Zeitschrift für Tourismuswissenschaft*, 11(3), 451 – 464. doi: 10.1515/tw-2019-0026. Download von <https://www.degruyter.com/view/journals/tw/11/3/article-p451.xml>
- Prayag, G. (2018). Symbiotic relationship or not? Understanding resilience and crisis management in tourism. *Tourism Management Perspectives*, 25(1), 133-135. doi:10.1016/j.tmp.2017.11.012. Download von <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S2211973617301265>
- Pugh, J. (2017). Resilience as New Political Reality. In Butler, R. (Hg.), *Tourism and Resilience*. (S. 206 - 214). Wallingford: CABI.
- Rampe, M. (2005): *Der R-Faktor: Das Geheimnis unserer inneren Stärke*. München: Knauer.
- Raudsepp-Hearne, C., Peterson, G. & Bennett, E. (2010). Ecosystem service bundles for analyzing tradeoffs in diverse landscapes. *Proceedings of the National Academy of Sciences USA*, 107(11), 5242–5247. doi: 10.1073/pnas.0907284107. Download von <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/20194739/>
- Reed, M., Dougill, A. & Baker, T. (2008). Participatory indicator development: what can ecologists and local communities learn from each other. *Ecological Applications*, 18(5), 1253–1269. doi: 10.1890/07-0519.1. Download von <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/18686585/>
- Rein, H. & Schuler, A. (2019). *Naturtourismus*. München: UKV Verlag.
- Resilience Alliance. (o.J.). *Panarchy*. Download von <https://www.resalliance.org/panarchy>
- Resilient Cities Network. (o.J.). What is urban resilience? Download von <https://resilientcitiesnetwork.org/what-is-resilience/>

- Ritz, F. (2015). Organisationale Resilienz. In Bargstedt, U.; Horn, G. & van Vegten, A. (Hg.). *Resilienz in Organisationen stärken: Vorbeugung und Bewältigung von kritischen Situationen*, 3–24. Frankfurt am Main: Verlag für Polizeiwissenschaft.
- Rolfe, M. (2019). *Positive Psychologie und organisationale Resilienz. Stürmische Zeiten besser meistern*. Berlin: Springer.
- Roser, M. (o.J.). *Tourism*. Download von <https://ourworldindata.org/tourism>
- Ruiz-Ballesteros, E. (2011). Social-ecological resilience and community-based tourism: An approach from Agua Blanca, Ecuador. *Tourism Management*, 32(3), 655-666. doi: 10.1016/j.tourman.2010.05.021. Download von <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0261517710001056?via%3Dihub>
- Scherhag, K. (2007). Kooperation im Destinationsmanagement als Basis einer nachhaltig erfolgreichen Wettbewerbsposition. In Egger, R. & Herdin T. (Hg.), *Tourismus Herausforderung Zukunft*. (S. 351 – 364). Berlin: LIT.
- Selin, S., Pierskalla, C., Smaldone, D., Robinson, K. (2007). Social learning and building trust through a participatory design for natural resource planning. *Journal of Forestry*, 105(8), 421–425. doi: 10.1093/jof/105.8.421. Download von <https://academic.oup.com/jof/article/105/8/421/4598831?login=true>
- Sendzimir, J., Magnuszewski, P., Flachner, Z., Balogh, P., Molnar, G., Sarvari, A., & et al. (2007). Assessing the resilience of a river management regime: informal learning in a shadow network in the Tisza river basin. *Ecology and Society*, 13(1), 1-25. Download von <http://www.ecologyandsociety.org/vol13/iss1/art11/>
- Sheppard, V. (2017). Resilience and Destination Governance. In Butler, R. (Hg.), *Tourism and Resilience*. (S. 53 - 68). Wallingford: CABI.
- Statistik Austria. (2021). Bildungsstand der Bevölkerung. Download von https://www.statistik.at/web_de/statistiken/menschen_und_gesellschaft/bildung/bildungsstand_der_bevoelkerung/index.html
- Steinecke, A. & Herntrei, M. (2017). *Destinationsmanagement*. 2. Überarbeitete Auflage. Konstanz: UKV Verlagsgesellschaft mbH.
- Stephenson, A., Vargo, J. & Seville, E. (2010) Measuring and comparing organisational resilience in Auckland. *Australian Journal of Emergency Management*, 25(2), 27 – 32. Download von <https://www.resorgs.org.nz/wp-content/uploads/2017/07/measuringandcomparingorganisationalresilienceinauckland.pdf>

- Stirling, A. (2007). A general framework for analysing diversity in science, technology and society. *Journal of the Royal Society Interface*, 4(15), 707–719. doi: 10.1098/rsif.2007.0213. Download von https://www.researchgate.net/publication/6479735_A_General_framework_for_analysing_diversity_in_science_technology_and_society
- Stockholm Resilience Center. (2015). *Applying resilience thinking*. Download von <https://www.stockholmresilience.org/research/research-news/2015-02-19-applying-resilience-thinking.html>
- Stoiber, L. (o.J.). Die 7 Säulen der Resilienz – inklusive Umsetzungstipps. Download von <https://instahelp.me/at/magazin/beruf-und-karriere/die-7-saeulen-der-resilienz-inklusive-umsetzungstipps/>
- Strauß, K. (2020). Datenschutz bei Umfragen. *Datenschutzexperte.de*. Download von <https://www.datenschutzexperte.de/blog/datenschutz-im-unternehmen/datenschutz-bei-umfragen/>
- Turnhout, E., Van Bommel, S. & Aarts, N. (2010). How participation creates citizens: participatory governance as performative practice. *Ecology and Society*, 15(4), 1-15. Download von <http://www.ecologyandsociety.org/vol15/iss4/art26/>
- United Nations. (2020). *Report of the UN Economist Network for the UN 75th Anniversary. Shaping the Trends of our Time*. Download von <https://www.un.org/development/desa/publications/wp-content/uploads/sites/10/2020/09/20-124-UNEN-75Report-ExecSumm.pdf>
- Untersteiner, J. (2014). *Service Design in touristischen Destinationen. Gästeorientierte Produktentwicklung mit Service Design*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Walker, B., Barrett, S., Polasky, S., Galaz, V., Folke C., Engström, G. & et al. (2009). Looming global-scale failures and missing institutions. *Science*, 325(5946), 1345–1346. doi: 10.1126/science.1175325. Download von <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/19745137/>
- Walz, P. (o.J.). Welche Folgen hat der Massentourismus? Download von <https://nachhaltigertourismus.at/welche-folgen-hat-der-massentourismus/>
- Weiß, M., Hartmann, S. & Högl, M. (2018). *Resilienz als Trendkonzept. Über die Diffusion von Resilienz in Gesellschaft und Wissenschaft*. In Karidi, M., Schneider, M. & Gutwald, R. (Hg.). *Resilienz. Interdisziplinäre Perspektiven zu Wandel und Transformation*. (S. 13 – 32). Wiesbaden: Springer.
- WKO. (2019). *Aufbewahrungsfristen und Löschung nach EU-Datenschutz-Grundverordnung – FAQ*. Download von

<https://www.wko.at/service/unternehmensfuehrung-finanzierung-foerderungen/eu-dsgvo-aufbewahrungsfristen-loeschung-faq.html>

WKO. (2021). WKO Statistik. Beschäftigte nach Erwerbsgruppen 2020. Download von <http://wko.at/statistik/jahrbuch/am-beschaeftigte-alter.pdf>

WTTC. (2020). *Latest research from WTTC shows a 50% increase in jobs at risk in Travel & Tourism*. Download von <https://wttc.org/News-Article/Latest-research-from-WTTC-shows-a-50-percentage-increase-in-jobs-at-risk-in-Travel-and-Tourism>

Wondirad, A. (2019). Does ecotourism contribute to sustainable destination development, or is it just a marketing hoax? Analyzing twenty-five years contested journey of ecotourism through a meta-analysis of tourism journal publications. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 24(11), 1047-1065. doi: 10.1080/10941665.2019.1665557. Download von <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/10941665.2019.1665557>

Wondirad, A., Tolkach, D. & King, B. (2020). Stakeholder collaboration as a major factor for sustainable ecotourism development in developing countries. *Tourism Management*, 78(1), 1-21. doi: 10.1016/j.tourman.2019.104024. Download von <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0261517719302225?via%3Dihub>.

Wustmann, C. (2004). *Resilienz. Widerstandsfähigkeit von Kindern in Tageseinrichtungen fördern*. Weinheim: Beltz.

Zacher, D. (2020). *Wie wir Resilienz im Tourismus jetzt neu denken müssen*. Download von https://www.ku.de/fileadmin/150306/News/Forschung/Wie_wir_Resilienz_im_Tourismus_jetzt_neu_denken_muessen.pdf

Ziter, C., Bennett, E. & Gonzalez, A. (2014). Functional diversity and management mediate aboveground carbon stocks in small forest fragments. *Ecosphere*, 4(7), 1–21. doi: 10.1890/ES13-00135.1. Download von https://www.researchgate.net/publication/267290927_Functional_diversity_and_management_mediate_carbon_storage_in_small_forest_fragments

Anhang

Fragebogen

Sehr geehrte Damen und Herren,

mein Name ist Lisa Anderle, ich studiere Tourismusmanagement an der FH JOANNEUM Bad Gleichenberg und verfasse derzeit meine Masterarbeit über „Resilienz von österreichischen Destinationen – Faktoren zur Stärkung der Widerstandsfähigkeit von Tourismusregionen“.

Vielleicht kennen Sie das Resilienzkonzept aus der Psychologie? Eine bekannte Metapher dafür ist das "Stehaufmännchen": Trotz Rückschlägen und Krisen lässt es sich nicht unterkriegen und findet immer wieder neue Wege, um weiterzugehen. Ziel dieser Umfrage ist herauszufinden, inwiefern der Resilienzansatz im Management österreichischer Tourismusregionen Einzug gehalten hat.

Die Umfrage ist freiwillig und anonym. Es werden keine Daten erhoben, die einen Rückschluss auf Ihre Person zulassen. Ihre Angaben werden streng vertraulich behandelt, die erhobenen Daten dienen ausschließlich dem oben angeführten Zweck und werden nicht an Dritte weitergegeben.

Statistische Auswertungen werden ausschließlich für Gruppen durchgeführt. Es erfolgen keine Auswertungen für Einzelpersonen.

Bitte beantworten Sie alle Fragen.

Die Bearbeitungsdauer beträgt ungefähr 10 Minuten.

Herzliche Grüße,

Lisa Anderle

Teil 1/3

Frage 1

Resilientes Verhalten lässt sich anhand der "Stehaufmännchen"-Metapher beschreiben: Trotz so mancher Krisen und Rückschläge lässt man sich nicht unterkriegen. Man findet neue Wege, um Ziele zu erreichen.

Ist die Bedeutung dieser Metapher für Sie verständlich?

- Ja
- Ungefähr
- Eher nicht
- Nein

Frage 2

Widerstandsfähige Destinationen passen sich an sich verändernde Bedingungen an. Während des Veränderungsprozesses erbringen sie weiterhin ihre Leistungen und Funktionen.

Erachten Sie es als wichtig, diese Fähigkeit zu stärken?



Ja



Nein

Frage 3

Laut Literatur sind die folgenden Punkte bedeutend für die Widerstandsfähigkeit von Destinationen.

Bitte schätzen Sie deren Wichtigkeit für Ihre Arbeit ein.

	sehr unwichtig	eher unwichtig	eher wichtig	sehr wichtig	kann ich nicht beurteilen
1. Veränderungen akzeptieren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Risiken managen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Zukunft planen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Wirtschaftliche, ökologische & sozialen Effekte in Balance halten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Stakeholder-Beteiligung fördern	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Vielseitigkeit fördern	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Werteorientierten Führungsstil leben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Frage 4

Laut Literatur sind die folgenden Eigenschaften bedeutend für die Widerstandsfähigkeit von Destinationen.

Bitte schätzen Sie deren Wichtigkeit für Ihre Arbeit ein. (Je mehr Punkte Sie vergeben, desto wichtiger ist die Eigenschaft.)

	Left Anchor	Right Anchor
Flexibilität	-- <input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wandelbarkeit	-- <input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lernfähigkeit	-- <input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Teil 2/3

Frage 5

Welcher dieser Aussagen stimmen Sie eher zu?

- Veränderung ist eine Chance zur Weiterentwicklung.
- Alles bleibt am besten so, wie es ist.

Frage 6

Trotz der längerfristigen Auswirkungen der Corona-Krise auf den internationalen Tourismus sehe ich positive Entwicklungsmöglichkeiten für die Destination, in der ich tätig bin.

- Ja
- Nein

Frage 7

Grundsätzlich sind regelmäßige Risikoanalysen im Destinationsmanagement wichtig.



Ja



Nein

Frage 8

Welcher dieser Aussagen stimmen Sie eher zu?

Im Risikomanagement liegt unser Fokus auf ...

- Kurzfristigen Risiken
- Langfristigen Risiken
- Sowohl kurzfristigen als auch langfristigen Risiken.

Frage 9

Bitte wählen Sie **bis zu drei** Punkte aus, die für Ihre Destination im Risikomanagement die größte Bedeutung haben.

- Klimawandel
- Terroranschläge
- Digitalisierung
- Naturkatastrophen
- Demographischer Wandel
- Urbanisierung
- Black-Out

Frage 10

Bitte gewichten Sie die folgenden Punkte für die Zukunft der Tourismusedwicklung in Ihrer Destination.

(1: am wichtigsten; 3: am unwichtigsten)

Wirtschaftliches Wachstum

-- Auswählen --



Soziale Aspekte (z.B. für Personal & Einheimische)

-- Auswählen --

Schutz der Umwelt & der Natur

1

2

3

* Wir achten auf eine Balance von wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Effekten, die durch unsere Management-Entscheidungen entstehen.

Frage 11

Wir achten auf eine Balance von wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Effekten, die durch unsere Managemententscheidungen entstehen.

- Bei allen Entscheidungen
- Bei den meisten Entscheidungen
- Bei wenigen Entscheidungen
- Bei keinen Entscheidungen

Frage 12

Wie stehen Sie zu den folgenden Aussagen?

	Stimme überhaupt nicht zu	Stimme nicht zu	Stimme zu	Stimme völlig zu
Wirtschaftliches Wachstum sichert unsere Existenz und ist daher wichtiger als Umweltschutz und sozialer Ausgleich.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tourismus ist abhängig von einer intakten Umwelt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tourismuswachstum trägt dazu bei, natürliche Ressourcen zu verbrauchen und beschleunigt den Klimawandel.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Frage 13

Wie stehen Sie zu den folgenden Punkten?

Resilienz von österreichischen Destinationen

	Stimme überhaupt nicht zu	Stimme eher nicht zu	Stimme eher zu	Stimme völlig zu
Aktive Beteiligung unserer Stakeholder im Managementprozess ist für uns wichtig.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wir wollen die Beteiligung der Stakeholder im Managementprozess fördern.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wir wollen möglichst viele Stakeholder in den Managementprozess integrieren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Frage 14

Die von Unternehmen angebotenen Produkte und Dienstleistungen in unserer Destination sind eher

- Sehr verschieden
- Sehr ähnlich

Frage 15

Die Umgebung unserer Destination bietet unseren Gästen die Möglichkeit für abwechslungsreiche Aktivitäten in der Natur.

- Ja
- Nein

Frage 16

Wie viele Zielgruppen möchten Sie durch Ihre Marketingaktivitäten ansprechen?

	Left Anchor	Right Anchor
	3 oder weniger	10 oder mehr
Zielgruppe (nach Interessen und Motiven)	<input type="range"/>	<input type="range"/>
Zielgruppe (nach geografischer Herkunft)	<input type="range"/>	<input type="range"/>

Frage 17

Wie stehen Sie zu den folgenden Aussagen?

	Stimme überhaupt nicht zu	Stimme eher nicht zu	Stimme eher zu	Stimme völlig zu
Ziele, Visionen und Werte wurden gemeinsam mit Stakeholdern entwickelt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wir ziehen mit unseren Stakeholdern an einem Strang, um unsere Ziele zu erreichen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wir wissen, dass wir die Verantwortung für die Entwicklung in unserer Destination tragen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Frage 18

Welcher Aspekt ist bei Ihren kurzfristigen Managementzielen am wichtigsten?

- Wirtschaftliches Wachstum
- Soziale Aspekte (z.B. für Personal & Einheimische)
- Schutz der Umwelt & Natur

Teil 3/3

Frage 19

In welchem Bundesland sind Sie tätig?

- Vorarlberg
- Tirol
- Salzburg
- Kärnten
- Oberösterreich
- Niederösterreich
- Steiermark
- Wien
- Burgenland

Frage 20

Welche Position haben Sie inne?

- Geschäftsführung eines Tourismusverbands / einer DMO
- Stellvertretung der Geschäftsführung
- Prokurist*in
- Marketingleitung
- Sonstiges

Frage 21

Wie lange arbeiten Sie schon im Tourismusmanagement?

- Weniger als 5 Jahre
- 5-10 Jahre
- 11-15 Jahre

- 16-20 Jahre
- 21-25 Jahre
- Länger als 25 Jahre
- Ich arbeite nicht im Tourismusmanagement

Frage 22

Was ist die höchste Ausbildungsstufe, die Sie abgeschlossen haben?

- Lehre
- Mittlere Reife
- Matura (oder ähnlicher Abschluss)
- Hochschule Bachelor
- Hochschule Master
- Hochschule anderer Abschluss
- Sonstiges

Frage 23

Welchem Geschlecht fühlen Sie sich zugehörig?

- Weiblich
- Männlich
- Divers

Frage 24

Wie alt sind Sie?

- Jünger als 25
- 25-30
- 31-35
- 36-40
- 41-45
- 46-50
- 51-55
- 56-60
- Älter als 60 Jahre

Abschluss

Vielen Dank, dass Sie an dieser Umfrage teilgenommen haben! Sie leisten damit einen wichtigen Beitrag zur Stärkung der Widerstandsfähigkeit von österreichischen Destinationen. Wenn Sie an den Ergebnissen meiner Masterarbeit interessiert sind, können Sie mir gern eine E-Mail an lisa.anderle@edu.fh-joanneum.at senden.

Herzliche Grüße, Lisa Anderle

PRE-Test Interview Leitfaden & Protokoll der Feedback-Interviews

Feedback – Interviews: Daten			
	Datum	Gesprächsdauer	Notiz /Sonstiges
Nr.1	15.6.2021	10 Minuten	Positives Feedback, alles in Ordnung.
Nr.2	13.6.2021	20 Minuten	Sehr positives Feedback. Werde an die Steirer*innen im Netzwerk noch mal eine Erinnerung ausschicken
Nr.3	14.6.2021	40 Minuten	Sehr positives Feedback. Ist sehr am Thema & den Ergebnissen interessiert. Würde den FB auch noch mal an weitere Tourismusverbände in Salzburg weiterleiten.
Nr.4	14.6.2021	20 Minuten	Sehr positives Feedback, trifft genau den Zeitgeist und die Themen, mit denen sich Destinationen beschäftigen sollten. Ist sehr an den Ergebnissen interessiert und würde den Fragebogen an Bekannte im Destinationsmanagementbereich in Tirol weiterleiten.

Wie lange haben Sie gebraucht, um den Fragebogen auszufüllen?

Nr.1	15 Minuten
Nr.2	Zwischen 3-5 Minuten
Nr.3	10- 15 Minuten
Nr.4	12 Minuten

Wie empfinden Sie die Länge des Fragebogens?

Nr.1	Angemessen, war in Ordnung.
Nr.2	Angemessen; Länge hat nicht gestört
Nr.3	Nicht zu lang, aber länger gebraucht als die angegebene Dauer (war zur Zeit des Ausfüllens aus familiären Gründen abgelenkt & habe zwischendurch Pausen gemacht.)
Nr.4	Noch in Ordnung, länger hätte es nicht sein sollen. Etwas kürzer wäre schön.

Hatten Sie Verständnisprobleme beim Ausfüllen? Wenn JA, bei welchen Fragen?**Was war unklar?**

(1: nein, 2: ja)

Nr.1	Frage 3: „Stakeholder Teilhabe“ ist unverständlich. „wertorientierter Führungsstil“ Frage 7: „Regelmäßige Risikoanalysen sind im Destinationsmanagement wichtig“ → welche Risiken sind gemeint? Risiken präzisieren (Budget; Mitarbeiter*innen). <i>Erklärung</i>
Nr.2	Frage 4: Es ist schwer & umständlich, genau die Zahl einzustellen, die man auswählen möchte. Frage 10 bzw.18: Was heißt „sozialer Ausgleich“? Erklärung fehlt
Nr.3	Frage 3: Punkt 4, Begrifflichkeit „Auswirkungen“ ist irgendwie schwammig. „Wertorientierter Führungsstil“ von der Formulierung her schwammig, vielleicht mit Beispiel untermauern.

	<p>Frage 4: Flexibilität & Anpassungsvermögen → synonym. Vorschlag Anpassungsfähigkeit, Wandelbarkeit. Mut zur Lücke.</p> <p>Frage 16: Zielgruppe vs. Quellmärkte/Herkunftsmarkt: mit Beispiel benennen. Geografische Zielgruppe / bzw. Motivations- und Interessensbezogene Zielgruppe</p> <p>Frage 24: Kategorien anpassen. (Nicht 25-30 & 30-35 sondern 25-30 & 31-35 ect.)</p>
Nr.4	Nein, nur Frage 16 war etwas irritierend: Zielgruppe vs. Quellmärkte. Wie viele Punkte sind wie viel?

Wie empfinden Sie die Antwortmöglichkeiten?

Nr.1	Kein Problem, alles klar. Von der Optik/Formulierung her in Ordnung, keine Schwierigkeiten gesehen.
Nr.2	Ich hatte bei den Fragestellungen und Antwortmöglichkeiten keine Verständnisprobleme.
Nr.3	Finde ich gut. Schieberegler insofern spannend, weil man ihn genau einstellen kann. Habe mich optisch orientiert und nicht versucht eine bestimmte Zahl zu treffen.
Nr.4	Bei Frage 16 ist die Punktevergabe nicht klar. Kategorien bilden: 3 oder weniger, 4-6,7-9, 10 oder mehr.

Wie empfinden Sie die sprachliche Formulierung des Fragebogens?

Nr.1	Alles verständlich und gut; sehr großer/spezifischer Tourismusbezug.
Nr.2	Sehr einfach verständlich erklärt, nicht zu kompliziert.
Nr.3	Angemessen, ruhig mehr Erklärungen einbauen zum Konkretisieren, da wird sich niemand angegriffen oder genervt fühlen. Erklärungen helfen, um in den Kontext einzutauchen.
Nr.4	Nicht zu kompliziert, habe gleich verstanden, um was es ging. Keine Verständnisprobleme.

Ist ein roter Faden im Aufbau des Fragebogens erkennbar?

Nr.1	Ja, Fragen sind gut strukturiert und verständlich formuliert, gehen von einem Thema ins nächste über.
Nr.2	Ja, schon. Man merkt auch, dass Kontrollfragen dabei sind.
Nr.3	Ja, grundsätzlich schon.
Nr.4	Ja, war erkennbar. Hilfreich ist die Nummerierung der Teile (1/3; 2/3; 3/3), dann weiß man ungefähr, wie viel einem noch bevorsteht.

Sind die Rahmentexte gut lesbar & verständlich?

Nr.1	Waren von der Länge her angemessen. Einleitung sehr gut, kann mich an den Schlusstext nicht erinnern.
Nr.2	Einleitungstext: genau gelesen → Metapher Stehaufmännchen sehr lieb & verständlich. Länge angemessen. Schlusstext nicht gelesen.
Nr.3	Bildliche Erklärung „Stehaufmännchen“ super gut gefunden. Einleitungstext gut! Schlusstext nicht gelesen.
Nr.4	Beides gut zu lesen, Länge angemessen.

Gibt es abschließend noch etwas, dass Sie mir mitteilen möchten?

Nr.1	Nein, alles gut. Relativ hohe Rücklaufquote ist erwartbar.
------	--

Nr.2	Nein. War alles klar im Großen & Ganzen. Fragebögen übers BÖTM Netzwerk werden immer ausgefüllt!
Nr.3	Nummerierung der Fragen hört bei 7 auf. Ergebnisse würden mich sehr interessieren!
Nr.4	Nein, war alles klar. Bin an den Ergebnissen sehr interessiert!

Häufigkeiten

Häufigkeiten sozio-demographischer Merkmale

Statistiken

		Alter	Geschlecht	Bundesland	Bildungsabschluss	Position	Berufserfahrung
N	Gültig	30	30	30	30	30	30
	Fehlend	0	0	0	0	0	0

Alter

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	25-30 Jahre	4	13,3	13,3	13,3
	31-35 Jahre	1	3,3	3,3	16,7
	36-40 Jahre	5	16,7	16,7	33,3
	41-45 Jahre	4	13,3	13,3	46,7
	46-50 Jahre	8	26,7	26,7	73,3
	51-55 Jahre	3	10,0	10,0	83,3
	56-60 Jahre	3	10,0	10,0	93,3
	älter als 60 Jahre	1	3,3	3,3	96,7
	jünger als 25	1	3,3	3,3	100,0
Gesamt		30	100,0	100,0	

Geschlecht

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	männlich	15	50,0	50,0	50,0
	weiblich	15	50,0	50,0	100,0
Gesamt		30	100,0	100,0	

Bundesland

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Burgenland	1	3,3	3,3	3,3
	Kärnten	2	6,7	6,7	10,0
	Niederösterreich	1	3,3	3,3	13,3
	Oberösterreich	4	13,3	13,3	26,7
	Salzburg	10	33,3	33,3	60,0
	Steiermark	5	16,7	16,7	76,7
	Tirol	6	20,0	20,0	96,7
	Wien	1	3,3	3,3	100,0
	Gesamt		30	100,0	100,0

Bildungsabschluss

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Hochschule anderer Abschluss	7	23,3	23,3	23,3
	Hochschule Bachelor	6	20,0	20,0	43,3
	Hochschule Master	10	33,3	33,3	76,7
	Lehre	1	3,3	3,3	80,0
	Matura (oder ähnlicher Abschluss)	6	20,0	20,0	100,0
	Gesamt		30	100,0	100,0

Resilienz von österreichischen Destinationen

Position

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Geschäftsführung eines Tourismusverbands / einer DMO	20	66,7	66,7	66,7
	Marketingleitung	6	20,0	20,0	86,7
	sonstiges	2	6,7	6,7	93,3
	Stellvertretung der Geschäftsführung	2	6,7	6,7	100,0
	Gesamt	30	100,0	100,0	

Berufserfahrung

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	11-15 Jahre	10	33,3	33,3	33,3
	16-20 Jahre	1	3,3	3,3	36,7
	5-10 Jahre	5	16,7	16,7	53,3
	länger als 25 Jahre	8	26,7	26,7	80,0
	weniger als 5 Jahre	6	20,0	20,0	100,0
	Gesamt	30	100,0	100,0	

Verständnis „Stehaufmännchen“-Metapher / Destinationsresilienz stärken

Statistiken

		Verständnis_ Stehauf- männchen- Metapher	Destinations- Resilienz Stärken
N	Gültig	30	30
	Fehlend	0	0

Verständnis_StehaufmännchenMetapher

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	ja	28	93,3	93,3	93,3
	ungefähr	2	6,7	6,7	100,0
	Gesamt	30	100,0	100,0	

Destinations-Resilienz Stärken

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Ja	30	100,0	100,0	100,0

Wichtigkeit einzelner Destinations-Resilienzsäulen

Statistiken

		Veränderungs- akzeptanz	Risiko- management	Zukunfts- planung	Tripple- BottomLine	Stakeholder Partizipation fördern	Vielseitigkeit fördern	wertorientierter Führungsstil
N	Gültig	30	30	30	30	30	30	30
	Fehlend	0	0	0	0	0	0	0

Wichtigkeit_Veränderungsakzeptanz

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	sehr wichtig	25	83,3	83,3	83,3
	eher wichtig	4	13,3	13,3	96,7
	kann ich nicht beurteilen	1	3,3	3,3	100,0
	Gesamt	30	100,0	100,0	

Wichtigkeit_Risikomanagement

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	sehr wichtig	16	53,3	53,3	53,3
	eher wichtig	12	40,0	40,0	93,3
	sehr unwichtig	1	3,3	3,3	100,0
	kann ich nicht beurteilen	1	3,3	3,3	96,7
	Gesamt	30	100,0	100,0	

Wichtigkeit_Zukunftsplanung

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	sehr wichtig	23	76,7	76,7	76,7
	eher wichtig	5	16,7	16,7	93,3
	sehr unwichtig	1	3,3	3,3	100,0
	kann ich nicht beurteilen	1	3,3	3,3	96,7
	Gesamt	30	100,0	100,0	

Wichtigkeit_TripplBottomLine

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	sehr wichtig	17	56,7	56,7	56,7
	eher wichtig	10	33,3	33,3	100,0
	eher unwichtig	3	10,0	10,0	66,7
	Gesamt	30	100,0	100,0	

Wichtigkeit_Stakeholderpartizipation fördern

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	sehr wichtig	10	33,3	33,3	33,3
	eher wichtig	15	50,0	50,0	100,0
	eher unwichtig	5	16,7	16,7	50,0
	Gesamt	30	100,0	100,0	

Wichtigkeit_Vielseitigkeit fördern

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	sehr wichtig	6	20,0	20,0	20,0
	eher wichtig	16	53,3	53,3	96,7
	eher unwichtig	7	23,3	23,3	43,3
	kann ich nicht beurteilen	1	3,3	3,3	100,0
	Gesamt	30	100,0	100,0	

Wichtigkeit_wertorientierFührungsstil

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	sehr wichtig	20	66,7	66,7	66,7
	eher wichtig	8	26,7	26,7	96,7
	eher unwichtig	1	3,3	3,3	70,0
	kann ich nicht beurteilen	1	3,3	3,3	100,0
	Gesamt	30	100,0	100,0	

Fragen zur Veränderungsakzeptanz

Statistiken

		Auswahl Veränderung	positive Entwicklungs- möglichkeit trotz Corona
N	Gültig	30	30
	Fehlend	0	0

Auswahl_Veränderung

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Veränderung ist eine Chance zur Weiterentwicklung.	30	100,0	100,0	100,0

positive Entwicklungsmöglichkeit trotz Corona

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Ja	28	93,3	93,3	93,3
	Nein	2	6,7	6,7	100,0
	Gesamt	30	100,0	100,0	

Fragen zu Risikomanagement

Statistiken

Wichtigkeit_Risikoanalysen

N	Gültig	30
	Fehlend	0

Wichtigkeit_Risikoanalysen

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Ja	28	93,3	93,3	93,3
	Nein	2	6,7	6,7	100,0
	Gesamt	30	100,0	100,0	

Risikomanagement_Fokus

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	kurzfristige Risiken.	7	23,3	23,3	23,3
	langfristige Risiken.	4	13,3	13,3	36,7
	sowohl kurzfristige als auch langfristige Risiken.	19	63,3	63,3	100,0
	Gesamt	30	100,0	100,0	

Häufigkeiten einzelner Risiken

Statistiken

		Klimawandel	Terror	Digitalisie- rung	Natur- katastrophe	demo- graphischer Wandel	Urbanisie- rung	Blackout
N	Gültig	30	0	30	30	30	30	30
	Fehlend	0	30	0	0	0	0	0

Risiko Klimawandel

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig		6	20,0	20,0	20,0
	Klimawandel	24	80,0	80,0	100,0
	Gesamt	30	100,0	100,0	

Risiko Digitalisierung

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig		6	20,0	20,0	20,0
	Digitalisierung	24	80,0	80,0	100,0
	Gesamt	30	100,0	100,0	

Risiko NK

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig		23	76,7	76,7	76,7
	Naturkatastrophen	7	23,3	23,3	100,0
	Gesamt	30	100,0	100,0	

Risiko dem.Wandel

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig		7	23,3	23,3	23,3
	demographischer Wandel	23	76,7	76,7	100,0
	Gesamt	30	100,0	100,0	

Risiko Urbanisierung

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig		24	80,0	80,0	80,0
	Urbanisierung	6	20,0	20,0	100,0
	Gesamt	30	100,0	100,0	

Risiko Blackout

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig		29	96,7	96,7	96,7
	Black-Out	1	3,3	3,3	100,0
	Gesamt	30	100,0	100,0	

Risiko Terror

		Häufigkeit	Prozent
Fehlend	System	30	100,0

Kurzfristige Tourismusziele

Statistiken

kurzfristiges Managementziel

N	Gültig	30
	Fehlend	0

kurzfristiges Managementziel

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Schutz der Umwelt & Natur	7	23,3	23,3	23,3
	soziale Aspekte (z.B. für Personal & Einheimische)	9	30,0	30,0	53,3
	wirtschaftliches Wachstum	14	46,7	46,7	100,0
	Gesamt	30	100,0	100,0	

Ranking: langfristige Tourismusentwicklung

Statistiken

		I.TE_Profit	I.TE_People	I.TE_Planet
N	Gültig	30	30	30
	Fehlend	0	0	0

langfristige Tourismusentwicklung_Profit

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1	7	23,3	23,3	23,3
	2	5	16,7	16,7	40,0
	3	18	60,0	60,0	100,0
	Gesamt	30	100,0	100,0	

langfristige Tourismusentwicklung_People

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1	16	53,3	53,3	53,3
	2	7	23,3	23,3	76,7
	3	7	23,3	23,3	100,0
	Gesamt	30	100,0	100,0	

langfristige Tourismusentwicklung_Planet

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1	7	23,3	23,3	23,3
	2	18	60,0	60,0	83,3
	3	5	16,7	16,7	100,0
	Gesamt	30	100,0	100,0	

Triple Bottom Line Managementansatz – Häufigkeit bei Entscheidungen

Statistiken

TBL- Managemententscheidung

N	Gültig	30
	Fehlend	0

TBL- Managemententscheidungen

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	bei allen Entscheidungen	2	6,7	6,7	6,7
	bei den meisten Entscheidungen	22	73,3	73,3	80,0
	bei wenigen Entscheidungen	6	20,0	20,0	100,0
	Gesamt	30	100,0	100,0	

Zustimmung zu entsprechenden Aussagen des Triple Bottom Line Managementansatzes

Statistiken

		Wirtschaftliche Existenzsicherung	Intakte Umwelt	Ressourcenverbrauch_Klimawandel
N	Gültig	30	30	30
	Fehlend	0	0	0

Zustimmung_Wirtschaftliche Existenzsicherung

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Stimme zu	9	30,0	30,0	100,0
	Stimme nicht zu	18	60,0	60,0	60,0
	Stimme überhaupt nicht zu	3	10,0	10,0	70,0
	Gesamt	30	100,0	100,0	

Zustimmung_intakte Umwelt

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Stimme völlig zu	18	60,0	60,0	60,0
	Stimme zu	12	40,0	40,0	100,0
	Gesamt	30	100,0	100,0	

Zustimmung_Ressourcenverbrauch_Klimawandel

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Stimme völlig zu	3	10,0	10,0	50,0
	Stimme zu	15	50,0	50,0	100,0
	Stimme nicht zu	12	40,0	40,0	40,0
	Gesamt	30	100,0	100,0	

Stakeholder Partizipation fördern

Statistiken

		aktive Stakeholderpartizipation	Beteiligung fördern	möglichst viele
N	Gültig	30	30	30
	Fehlend	0	0	0

Zustimmung_aktive Stakeholderpartizipation wichtig

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Stimme völlig zu	8	26,7	26,7	100,0
	Stimme eher zu	19	63,3	63,3	73,3
	Stimme eher nicht zu	3	10,0	10,0	10,0
	Gesamt	30	100,0	100,0	

Zustimmung_Beteiligung fördern

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Stimme völlig zu	7	23,3	23,3	100,0
	Stimme eher zu	21	70,0	70,0	76,7
	Stimme eher nicht zu	2	6,7	6,7	6,7
	Gesamt	30	100,0	100,0	

Zustimmung möglichst viele

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Stimme völlig zu	5	16,7	16,7	100,0
	Stimme eher zu	18	60,0	60,0	80,0
	Stimme eher nicht zu	6	20,0	20,0	20,0
	Stimme überhaupt nicht zu	1	3,3	3,3	83,3
	Gesamt	30	100,0	100,0	

Statistiken

		Ziele mit Stakeholdern	Strang	Vernatwungs- übernahme
N	Gültig	30	30	30
	Fehlend	0	0	0

Zustimmung_Ziele mit Stakeholdern

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Stimme völlig zu	13	43,3	43,3	100,0
	Stimme eher zu	11	36,7	36,7	56,7
	Stimme eher nicht zu	6	20,0	20,0	20,0
	Gesamt	30	100,0	100,0	

Zustimmung-Strang

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Stimme völlig zu	7	23,3	23,3	100,0
	Stimme eher zu	20	66,7	66,7	76,7
	Stimme eher nicht zu	3	10,0	10,0	10,0
	Gesamt	30	100,0	100,0	

Zustimmung_Vernatwungsübernahme

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Stimme völlig zu	19	63,3	63,3	100,0
	Stimme eher zu	11	36,7	36,7	36,7
	Gesamt	30	100,0	100,0	

Vielseitigkeit fördern

Statistiken

		Prdoukte & DL	Naturraum	ZG_Motive	ZG_geo- grafisch
N	Gültig	30	30	30	30
	Fehlend	0	0	0	0

Prdoukt & DL

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	sehr ähnlich.	19	63,3	63,3	63,3
	sehr verschieden.	11	36,7	36,7	100,0
	Gesamt	30	100,0	100,0	

abwechslungsreicher Naturraum

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Ja	30	100,0	100,0	100,0

Resilienz von österreichischen Destinationen

Zielgruppe_Motive

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	3 oder weniger	7	23,3	23,3	26,7
	4-6	15	50,0	50,0	76,7
	7-9	7	23,3	23,3	100,0
	10 oder mehr	1	3,3	3,3	3,3
	Gesamt	30	100,0	100,0	

Zielgruppe_geografisch

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	3 oder weniger	2	6,7	6,7	20,0
	4-6	19	63,3	63,3	83,3
	7-9	5	16,7	16,7	100,0
	10 oder mehr	4	13,3	13,3	13,3
	Gesamt	30	100,0	100,0	

Kreuztabellen

Position und Berufserfahrung / Bildungsabschluss

Zusammenfassung der Fallverarbeitung

	Gültig		Fälle Fehlend		Gesamt	
	N	Prozent	N	Prozent	N	Prozent
	Position * Berufserfahrung	30	100,0%	0	0,0%	30
Position * Bildungsabschluss	30	100,0%	0	0,0%	30	100,0%

Position * Berufserfahrung Kreuztabelle

Anzahl

		Berufserfahrung					Gesamt
		weniger als 5 Jahre	5-10 Jahre	11-15 Jahre	16-20 Jahre	länger als 25 Jahre	
Position	Geschäftsführung eines Tourismusverbands / einer DMO	2	3	8	1	6	20
	Marketingleitung	3	1	2	0	0	6
	sonstiges	1	1	0	0	0	2
	Stellvertretung der Geschäftsführung	0	0	0	0	2	2
Gesamt		6	5	10	1	8	30

Position * Bildungsabschluss Kreuztabelle

Anzahl

		Bildungsabschluss					Gesamt
		Lehre	Matura (oder ähnlicher Abschluss)	Hochschule Bachelor	Hochschule Master	Hochschule anderer Abschluss	
Position	Geschäftsführung eines Tourismusverbands / einer DMO	1	5	3	7	4	20
	Marketingleitung	0	0	3	1	2	6
	sonstiges	0	1	0	1	0	2
	Stellvertretung der Geschäftsführung	0	0	0	1	1	2
Gesamt		1	6	6	10	7	30

Position und Geschlecht

Zusammenfassung der Fallverarbeitung

	Gültig		Fälle Fehlend		Gesamt	
	N	Prozent	N	Prozent	N	Prozent
	Geschlecht * Position	30	100,0%	0	0,0%	30

Geschlecht * Position Kreuztabelle

Anzahl		Position				Gesamt
		Geschäfts- führung eines Tourismus- verbands / einer DMO	Marketing- leitung	Stell- vertretung der Geschäfts- führung	sonstiges	
Geschlecht	männlich	13	1	0	1	15
	weiblich	7	5	2	1	15
Gesamt		20	6	2	2	30

Mittelwerte

Mittelwerte Eigenschaften von Destinations-Rresilienz

Deskriptive Statistiken

	N	Minimum	Maximum	Mittelwert	Std.- Abweichung
Punkte_Flexibilität	30	50	100	87,27	14,288
Punkte_Wandelbarkeit	30	34	100	75,67	17,762
Punkte_Lernfähigkeit	30	48	100	86,43	15,741
Gültige Werte (listenweise)	30				