

# K R I S E N F E S T I N D I E Z U K U N F T

Klimawandel, Fachkräftemangel und wirtschaftliche Unsicherheiten stellen Tourismusregionen vor neue Herausforderungen. Ein Forschungsprojekt der FH Kufstein Tirol und FH Salzburg zeigt, wie Destinationen widerstandsfähiger und zukunftsfähiger werden können.

REDAKTION: Tjara-Marie Boine | FOTOS: Pexels/Eberhard Grossgasteiger

Der Tourismus zählt zu den wichtigsten Wirtschaftszweigen im Alpenraum – gleichzeitig steht die Branche zunehmend unter Druck. Klimatische Veränderungen, Personalmangel und neue Erwartungen der Gäste verlangen nach flexiblen Strategien und langfristigem Denken. Im Interreg-Projekt „Resilienter Tourismus“ erforschen die Fachhochschule Kufstein Tirol und die Fachhochschule Salzburg gemeinsam mit Partner:innen aus Bayern, wie Destinationen krisenfester werden können. Projektleiter Mario Situm erklärt, warum Resilienz im Tourismus heute ein entscheidender Zukunftsfaktor ist.



Mario Situm, Professor FH Kufstein Tirol

Resilienz heißt, flexibel auf Veränderungen reagieren zu können.

Destination. Deshalb war es uns nicht, Resilienz nicht nur aus einer Perspektive zu betrachten. Zudem beeinflussen sich diese Ebenen gegenseitig: Wenn Mitarbeitende resilient sind, stärkt das auch die Anpassungsfähigkeit eines Betriebs. Umgekehrt können stabile betriebliche Strukturen Mitarbeitenden helfen, schwierige Situationen besser zu bewältigen. Ähnlich verhält es sich auf regionaler Ebene: Eine gut vernetzte Destination kann Betriebe in Krisenzeiten unterstützen. Erst das Zusammenspiel von Menschen, Organisationen und Regionen macht den Tourismus langfristig wirklich widerstandsfähig.

**Viele Destinationen stehen aktuell unter Druck – etwa durch Klimawandel, Fachkräftemangel oder wirtschaftliche Unsicherheiten. Wo sehen Sie derzeit die größte strukturelle Herausforderung?**

Eine einzelne größte Herausforderung gibt es derzeit kaum. Vielmehr erleben wir eine sogenannte Polykrise: Mehrere Entwicklungen wirken gleichzeitig – etwa Klimawandel, Fachkräftemangel, steigende Kosten oder Veränderungen in der Nachfrage. Diese Faktoren beeinflussen sich gegenseitig und verstärken sich teilweise. Deshalb geht es bei →

**Der Begriff Resilienz wird oft sehr allgemein verwendet. Wie definieren Sie Resilienz speziell im Kontext von Tourismus und Destinationen?**

Im Tourismus verstehen wir unter Resilienz die Fähigkeit eines Tourismussystems, mit Stress, Unsicherheiten und Schocks umzugehen. Es geht also nicht nur darum, eine Krise zu überstehen, sondern sich an veränderte Bedingungen anzupassen, daraus zu lernen und sich weiterzuentwickeln. Im besten Fall entstehen aus solchen Situationen sogar neue Ideen, Strukturen oder Angebote. Resilienz bedeutet daher auch, flexibel zu bleiben und Veränderungen aktiv zu gestalten.

**Ihr Projekt betrachtet Resilienz auf drei Ebenen: individuell, betrieblich und regional. Warum war es Ihnen wichtig, diesen ganzheitlichen Zugang zu wählen?**

Krisen wirken im Tourismus meist auf mehreren Ebenen gleichzeitig. Sie betreffen einzelne Mitarbeitende, ganze Betriebe und oft auch die gesamte

Resilienz auch nicht darum, sich auf eine bestimmte Krise vorzubereiten. Entscheidend ist vielmehr, Fähigkeiten aufzubauen, die es Destinationen und Betrieben ermöglichen, flexibel auf unterschiedliche Situationen zu reagieren und sich breiter aufzustellen.

### **Mit dem Resilienz-Index haben Sie ein Messinstrument für Destinationen entwickelt. Was können Regionen konkret daraus ableiten?**

Mit dem Resilienz-Index können Tourismusregionen ihre eigene Situation besser einschätzen und mit anderen Destinationen in Oberbayern, Salzburg und Tirol vergleichen. Grundlage sind insgesamt 18 Indikatoren aus den Bereichen ökonomische, ökologische und gesellschaftliche Resilienz. Regionen können so erkennen, wo ihre Stärken liegen und in welchen Bereichen es noch Verbesserungsbedarf gibt. Zu jedem Indikator geben wir konkrete Handlungsempfehlungen, wie sich dieser Resilienzfaktor weiterentwickeln lässt. Auf unserer Website stellen wir dazu dynamische Karten und Grafiken bereit. Zusätzlich können Tourismusverbände einen individualisierten PDF-Bericht herunterladen, der die wichtigsten Ergebnisse kompakt zusammenfasst.

### **Ihr Projekt ist grenzüberschreitend angelegt – mit Partner:innen aus Tirol, Salzburg und Bayern. Welche Vorteile bringt diese Zusammenarbeit über Regionen hinweg?**

Die Zusammenarbeit über Grenzen hinweg schafft einen deutlich größeren Lernraum. Durch unsere Kongresse und Kamingespräche bringen wir Touristiker:innen aus Tirol, Salzburg und Bayern regelmäßig zusammen. Dabei treffen unterschiedliche Perspektiven und Erfahrungen aufeinander, was den Austausch über Best Practices und neue Lösungsansätze sehr wertvoll macht. Auch beim Resilienz-Index hat diese Zusammenarbeit Vorteile: Die Indikatoren wurden für alle drei Regionen harmonisiert entwickelt. Dadurch wird ein systematischer Vergleich möglich, der wiederum hilft, voneinander zu lernen und Maßnahmen weiterzuentwickeln.

### **Neben Forschung setzen Sie auch stark auf Weiterbildung, etwa mit dem Zertifikatslehrgang „Resilienzmanager:in im Tourismus“. Welche Kompetenzen brauchen Führungskräfte heute, um Krisen nicht nur zu bewältigen, sondern aktiv zu gestalten?**

Führung in Zeiten von Unsicherheit bedeutet vor allem, vorausschauend zu denken. Dazu gehört, mögliche Szenarien zu entwickeln, Risiken und Chancen abzuwägen und auch unter unsicheren Rahmenbedingungen Entscheidungen zu treffen. Gleichzeitig spielt die Rolle der Führungskultur eine große Rolle. Führungskräfte sollten eine Arbeitsumgebung schaf-

fen, die eigenständiges Denken und eine konstruktive Fehlerkultur ermöglicht. Nur so können Teams Veränderungen aktiv mitgestalten. Auch Kooperationen werden immer wichtiger. Führungskräfte müssen heute nicht nur ihre eigenen Betriebe im Blick haben, sondern auch Partnerschaften über Betriebs- und Regionsgrenzen hinweg aufbauen. Ergänzend dazu sind Kompetenzen in Bereichen wie Nachhaltigkeit, Digitalisierung und wirtschaftlicher Steuerung zentral.

### **Wenn Sie in die Zukunft blicken: Woran wird man erkennen, dass der alpine Tourismus resilienter geworden ist?**

Ein wichtiger Hinweis wird sein, wie schnell sich Regionen nach Krisen wieder erholen – etwa bei Gästezahlen oder stabiler Beschäftigung. Gleichzeitig wird Resilienz auch in der Angebotsstruktur sichtbar sein: etwa durch klimafitte Produkte, die weniger stark von Schneesicherheit abhängig sind, durch längere Saisonen oder durch eine breitere Diversifizierung der Märkte. Auch Infrastruktur spielt eine Rolle, etwa bei Energieeffizienz, Wasser- oder Mobilitätsmanagement. Ebenso wichtig sind eingespielte Kooperationen zwischen Betrieben, Destinationen und Gemeinden, etwa bei Besucherlenkung oder Krisenkommunikation.

Darüber hinaus zeigt sich Resilienz auch in einer positiven Entwicklung der Arbeitswelt – beispielsweise durch höhere Mitarbeitendenbindung und eine stärkere Lernkultur. Und nicht zuletzt daran, dass der Tourismus vor Ort weiterhin akzeptiert wird, weil Nutzen und Belastungen fair verteilt sind. ●



Weitere Infos rund  
um das Projekt:

