

# COVID-19 und die bayerische Tourismusbranche

Krisenmanagement, Resilienzfaktoren und Handlungsempfehlungen  
**Projektbericht**



# Inhalt

Management Summary	03
1. Die COVID-19-Pandemie in Bayern	04
1.1. Ausgangssituation	04
1.2. Zeitverlauf der COVID-19-Pandemie	05
2. Ziele und Arbeitspakete des Forschungsprojekts: Die wissenschaftliche Analyse des Krisenmanagements in der bayerischen Tourismusbranche	08
2.1. Ziele	08
2.2. Projektphasen und Arbeitspakete	08
3. Thematische Einführung	10
3.1. Definition zentraler Begriffe	10
3.2. Wertschöpfungskette im Tourismus	10
3.3. Resilienzmodell	10
4. Forschungsfragen	12
5. Methodisches Vorgehen	13
5.1. Überblick	13
5.2. Datenerhebung	14
5.3. Datenauswertung	19
6. Ergebnisse zum Krisenmanagement	20
6.1. Krisenmanagement der Betriebe	20
6.2. Rolle des Personalmanagements als Teil des Krisenmanagements	21
6.3. Krisenmanagement auf Destinations- und Verbandsebene	25
6.4. Krisenmanagement der Politik	27
7. Ergebnisse zur Resilienz	30
7.1. Organisationale Resilienz	30
7.2. Individuelle Resilienz	31
7.3. Resilienz der DMOs	31
8. Ergebnisse: Arbeits- und Fachkräftesituation in Betrieben und DMOs	32
8.1. Herausforderungen im Personalmanagement	32
8.2. Mitarbeiterbindung	34
9. Gesamteinschätzung der Befragten	37
10. Einordnung und Bewertung der Ergebnisse	40
11. Handlungsempfehlungen für das zukünftige Krisenmanagement	41
12. Fazit	48
Literaturverzeichnis	49
Anhang	50

## Projektverantwortliche

- Prof. Dr. Markus Pillmayer /  
Professur für Destinationsmanagement  
und -entwicklung
  - Prof. Dr. Celine Chang /  
Professur für Human Resources  
Management
  - Wissenschaftliche Mitarbeiterin  
Karin Eberhardt, M.A.
- 2

- Projektlaufzeit 15.12.2020 – 31.12.2023

Gefördert durch



Bayerisches Staatsministerium für  
Wirtschaft, Landesentwicklung und Energie

# Management Summary

## Das Projekt

- Das Ziel des Projekts „COVID-19 und die bayerische Tourismusbranche – Krisenmanagement, Resilienzfaktoren und Handlungsempfehlungen“ war, das Krisenmanagement und die Resilienzfaktoren vor, während und nach der Pandemie (2021-2023) in der bayerischen Tourismusbranche wissenschaftlich zu untersuchen und mögliche Handlungsempfehlungen abzuleiten.
- Das Projekt ist hinsichtlich Umfang und Differenziertheit einzigartig in der deutschen Tourismuslandschaft. Besonders sind der interdisziplinäre Ansatz sowie die Betrachtung des Krisengeschehens mit einem Drei-Ebenen-Ansatz, der die betriebliche, regionale und überregionale Perspektive berücksichtigt.
- Im Rahmen des Projekts wurden Stakeholder entlang der gesamten touristischen Wertschöpfungskette befragt und alle Teilbranchen integriert.

## Das Krisenmanagement der bayerischen Tourismusbranche

- Kaum ein Akteur in der bayerischen Tourismusbranche war auf eine Krise dieser Art vorbereitet.
- Die Top 3-Maßnahmen im Krisenmanagement, die von Arbeitgebern am häufigsten umgesetzt wurden, umfassten die Umsetzung von Hygienekonzepten (93%), die Einführung von Kurzarbeit (79%) und die Reduzierung von Dienstleistungen (74%).
- Das Personalmanagement und die Mitarbeiterführung spielten eine zentrale Rolle für ein erfolgreiches Krisenmanagement auf Organisationsebene.
- Die Destinationsmanagementorganisationen (DMOs) mit ihrer Rolle als Kommunikatoren, Koordinatoren und Multiplikatoren waren eine wichtige Schnittstelle zwischen betrieblicher und politischer Ebene, sowohl nach innen in die Destination als auch nach außen.
- Die Tourismuspolitik in Bayern wurde unterschiedlich wahrgenommen. Teilweise wurde das Krisenmanagement kritisiert, die Unterstützung jedoch hervorgehoben.

## Resilienzfaktoren

- Die Top 3-Resilienzfaktoren, die aus Arbeitgebersicht auf individueller Ebene am wichtigsten eingeschätzt werden, umfassen die Anpassungsfähigkeit an veränderte Situationen/Anforderungen im Umgang mit Kunden/Gästen (68%), persönlichkeitsabhängige Eigenschaften (61%) sowie die physische und psychische Widerstandskraft (58%).
- Die Top 3-Resilienzfaktoren, welche auf organisationaler Ebene die Resilienz gemäß inferenzstatistischer Modellberechnungen positiv beeinflussen, umfassen die regelmäßige Kommunikation mit Mitarbeitern und die Einordnung der Lage, Schulungen zur konkreten Umsetzung der Corona-Richtlinien sowie die Digitalisierung von Prozessen zur Kontaktminimierung.
- Auf DMO-Ebene lassen sich folgende Top 3-Resilienz-faktoren, die im Rahmen der Befragung der DMOs am häufigsten genannt wurden, festhalten: eine kompetente Führungskraft auf Organisationsebene (84%), eine kompetente Führungskraft auf politischer Ebene in der Region (84%) sowie die Geschwindigkeit bei der Umsetzung von Maßnahmen (84%).

## Die Arbeits- und Fachkräftesituation

- Die Arbeits- und Fachkräftesituation hat sich durch die COVID-19-Pandemie weiter verschärft.
- Mit den krisengetriebenen Auswirkungen der COVID-19-Pandemie ergaben sich zahlreiche neue Anforderungen an die Regelaufgaben im Personalmanagement.
- Als Top 3-Maßnahmen, die das organisationale Commitment (d.h. die Mitarbeiterbindung) signifikant erhöhen, konnten mittels inferenzstatistischer Modellberechnungen folgende identifiziert werden: eine gute Führung (Leadership), regelmäßige Kommunikation und Zuzahlungen zum Kurzarbeitergeld.
- Die Wahrnehmung einer „guten Führung“ des Betriebs und der Mitarbeiter war maßgeblich, um die Abwanderung der Mitarbeiter in andere Branchen zu verhindern.
- Die Top 3-Gründe der Mitarbeiter, die am häufigsten genannt wurden, wenn es darum geht, die Branche zu verlassen, sind nicht pandemieabhängig, sondern betreffen vielmehr die allgemeinen Branchenbedingungen. Sie umfassen eine bessere Bezahlung (67%), eine bessere Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf (53%) sowie mehr Möglichkeiten, Homeoffice zu machen (53%).

## DMOs und Tourismuspolitik

- Die Arbeit der DMOs wurde durch die Übernahme der Rolle als Kommunikatoren, Koordinatoren und Multiplikatoren im Krisenmanagement erneut legitimiert.
- 77% der DMOs haben ihre Kommunikations- und Marketingmaßnahmen im Zuge der COVID-19-Pandemie angepasst.
- Die Bedeutung einer Recovery-Strategie war 27% der Befragten der DMOs nicht bekannt, knapp die Hälfte der Befragten (49%) hatte keine Recovery-Strategie vorliegen.
- Bzgl. der Tourismuspolitik wurden vor allem die uneindeutig formulierten Vorschriften sowie deren kurzfristige Kommunikation kritisiert.
- Weitere politische Maßnahmen werden von den Vertretern der DMOs vor allem in Hinblick auf finanzielle Unterstützung, der Verbesserung der Arbeits- und Fachkräftesituation sowie dem Bürokratieabbau gefordert.

## Gesamteinschätzung

- 67% der Teilnehmer der Arbeitgeberbefragung stimmen zu, dass sich der Betrieb in der Krise weiterentwickelt hat.
- 61% der befragten Arbeitgeber stimmen zu, als Betrieb die Krise gut bewältigt zu haben.
- 76% der Arbeitgeber, die befragt wurden, stimmen zu, insgesamt durch den Umgang mit der COVID-19-Pandemie krisenfester geworden zu sein.
- Gut die Hälfte der Befragten der Kurzbefragung 2023 (55%) fühlen sich für derzeitige Krisen wie die Energiekrise, Inflation etc. gut aufgestellt.
- Knapp die Hälfte der Befragten der Kurzbefragung 2023 (48%) stimmt zu, für zukünftige Krisen gut gewappnet zu sein.
- 51% der Befragten der Kurzbefragung 2023 sehen ein professionelles Krisenmanagement mittlerweile als Daueraufgabe an.

# 1. Die COVID-19-Pandemie in Bayern

## 1.1 Ausgangssituation

In Bayern gilt der Tourismus mit rund 550.000 Erwerbstätigen als eine Leitökonomie. Im Jahr 2019 wurden mehr als 40 Mio. Gäste empfangen und die Bruttowertschöpfung lag mit 101 Mio. Übernachtungen bei 28,2 Mrd. € (Bay. StMWi 2019 & Bay. StMWi 2023). In den Jahren 2020 und 2021 brachen aufgrund der COVID-19-Pandemie die Gästeankünfte auf rund die Hälfte drastisch ein, die Übernachtungszahlen lagen bei ca. 60 Mio. (Bay. StMWi 2020 & Bay. StMWi 2021). Die Bruttowertschöpfung sank 2020 auf 16,6 Mrd. €, die Zahl der Erwerbstätigen belief sich noch auf 323.600 (Bay. StMWi 2023). Im Jahr 2022 stiegen die Gästezahlen wieder auf 34,2 Mio. an, die Übernachtungszahlen lagen mit 92 Mio. knapp unter dem Vorkrisenniveau (Bay. StMWi 2022)<sup>1</sup>.

Wie die Zahlen aufzeigen, hatte die COVID-19-Pandemie weitreichende Konsequenzen für die Freizeit-, Tourismus- und Hospitality-Branche<sup>2</sup> und damit für zahlreiche Destinationen, Unternehmen und Beschäftigte, insbesondere im Gastgewerbe (Pillmayer 2022). Ein Rückblick: Am 16.03.2020 wurde im Bundesland Bayern der Katastrophenfall ausgerufen. Der internationale Luftverkehr kam praktisch zum Erliegen (IATA 2020). Sehenswürdigkeiten und Attraktionen wurden geschlossen, Festivals und Veranstaltungen von lokaler oder überregionaler Bedeutung abgesagt. Auch die Absage der ITB als weltweit größte Reisemesse im Jahr 2020 stellte eine einschneidende Zäsur dar. Es folgten mehrere Pandemie-Wellen mit zwei Lockdowns, deren Auswirkungen auf die globale Tourismusindustrie exorbitant und unmittelbar waren.

Die Branche stand unter Schock, und zu Beginn beherrschten Hilflosigkeit, Unwissenheit und Perspektivlosigkeit die Lage. Umfassende Krisenpläne sowie Krisenstäbe waren zunächst nicht vorhanden, Maßnahmen wie die Kurzarbeit wurden eingeführt. Eine Vielzahl an Mitarbeitern<sup>3</sup> musste die Branche verlassen, um sich den Lebensunterhalt anderweitig zu sichern. Vor diesem Hintergrund förderte das Bayerische Staatsministerium für Wirtschaft, Landesentwicklung und Energie (Bay. StMWi) das Forschungsprojekt „COVID-19 und die bayerische Tourismusbranche – Krisenmanagement, Resilienzfaktoren und Handlungsempfehlungen“ mit einer Laufzeit von drei Jahren. Das Forschungsprojekt wurde von einem dreiköpfigen Forschungsteam, bestehend aus Prof. Dr. Celine Chang, Prof. Dr. Markus Pillmayer und der wissenschaftlichen Mitarbeiterin Katrin Eberhardt, M.A. an der Hochschule München University of Applied Sciences, Fakultät für Tourismus umgesetzt (CoReTour, [www.coretour.hm.edu](http://www.coretour.hm.edu)).

Im Fokus des Projekts stand die wissenschaftliche Analyse des Krisenmanagements während der COVID-19-Pandemie in der bayerischen Tourismusbranche und die Identifikation von Resilienzfaktoren. Wichtig waren dabei die Ableitung von konkreten Handlungsempfehlungen, um für künftige Krisen gewappnet zu sein. Ein Drei-Ebenen-Ansatz ermöglichte die Integration der betrieblichen, regionalen und überregionalen Perspektiven.

Ein besonderer Dank gilt dem Bayerischen Staatsministerium für Wirtschaft, Landesentwicklung und Energie für die Förderung sowie den Praxispartnern und allen Personen, die sich bereit erklärt haben, das Projekt im Rahmen von Experteninterviews, Fokusgruppendifkussionen und Online-Befragungen zu unterstützen, ihr Wissen und ihre Erfahrungen zu teilen sowie die gewonnenen Erkenntnisse – Lessons Learned – aus der Pandemie festzuhalten.

Die Praxispartner haben an regelmäßigen Austauschrunden teilgenommen, inhaltlichen Input gegeben und ihr Netzwerk zur Gewinnung von Gesprächspartnern und Fragebogenteilnehmern zur Verfügung gestellt. Folgende Praxispartner sind zu nennen:

Wolfgang Wagner, BAYERN TOURISMUS Marketing GmbH; Susanne Droux, DEHOGA Bayern e.V.; Ursula Dietmair und Ralf Zednik, Landeshauptstadt München, Referat für Arbeit und Wirtschaft, München Tourismus; Heike Tröster, ADAC Südbayern e.V. und Karlheinz Jungbeck, Wirtschaftsbeirat Bayern.

Die Broschüre richtet sich an Entscheider und Personalverantwortliche der Tourismusbranche und soll dem Aufbau bzw. der Weiterentwicklung des Krisenmanagements auf betrieblicher und regionaler Ebene dienen sowie einen langfristigen Resilienzaufbau unterstützen.

<sup>1</sup> Für das Jahr 2023 lagen die finalen Zahlen bei Druck noch nicht vor.

<sup>2</sup> Die Freizeit-, Tourismus- und Hospitality-Branche umfasst u.a. DMOs, Reisebüros und -veranstalter, Buchungsplattformen, Transportunternehmen, Hotellerie und Gastronomie, Mietwagenverleiher, Gästeführer, den MICE-Bereich, Freizeiteinrichtungen wie Museen und Parks sowie Kulturveranstalter und alle weiteren Anbieter touristischer Leistungen.

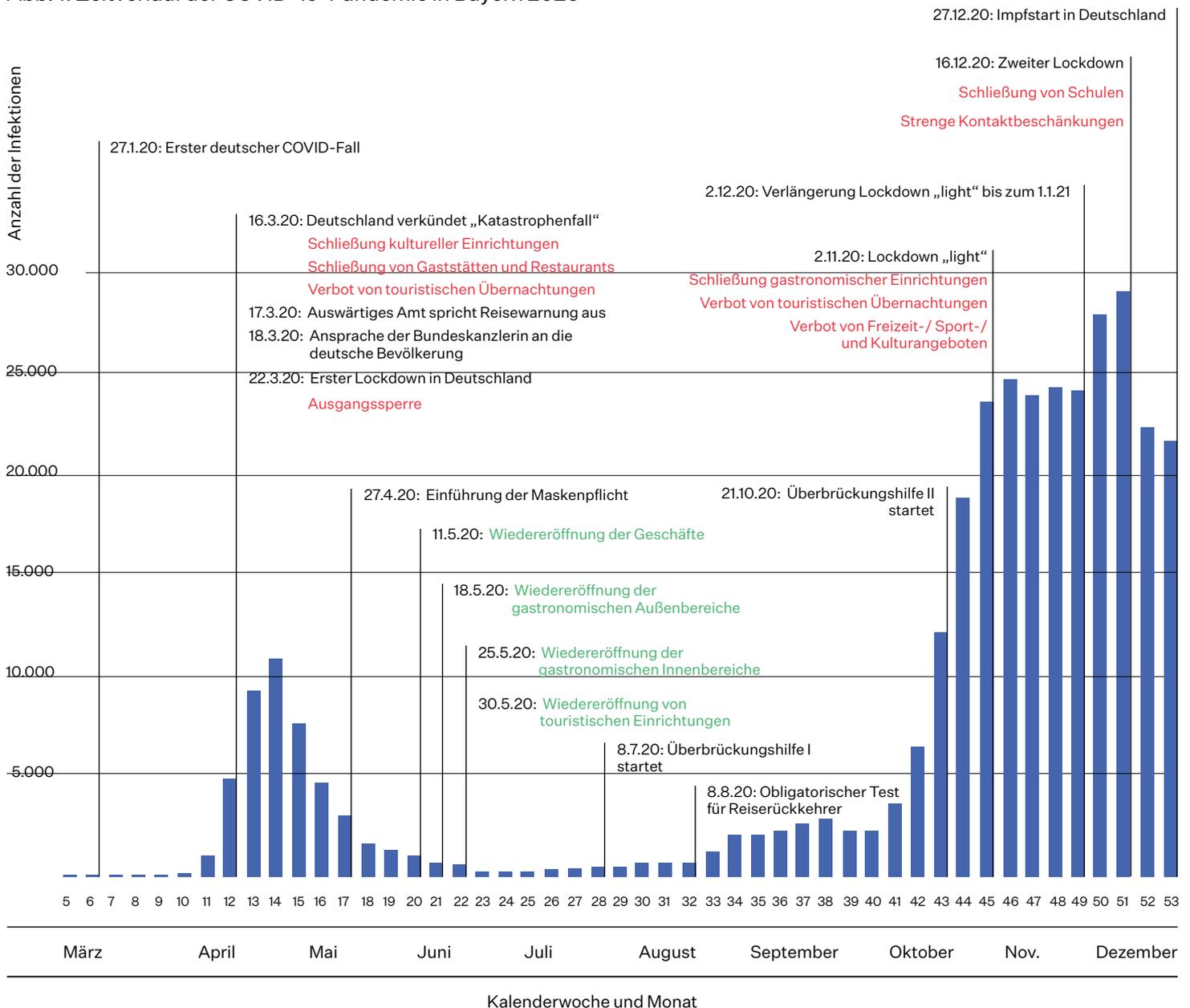
<sup>3</sup> Zur besseren Lesbarkeit wird in der vorliegenden Projektbroschüre das generische Maskulinum verwendet. Die männliche Form gilt in allen Fällen, in denen dies nicht explizit ausgeschlossen wird, für beide Geschlechter.

# 1.2 Zeitverlauf der COVID-19-Pandemie

Die COVID-19-Pandemie und die damit verbundenen Auswirkungen auf die bayerische Tourismusbranche wurden anhand eines Zeitverlaufs für alle Pandemie-Jahre dokumentiert, beginnend im März 2020 und endend im April 2023 mit dem Aussetzen aller COVID-19-Vorschriften. Die Zeitverläufe in Abbildungen 1-4 stellen Kalenderwoche und Monat auf der x-Achse und die Anzahl der COVID-19-Infektionen auf der y-Achse dar. Die Infektionszahlen umfassen jeweils die getesteten und gemeldeten Fälle laut Robert Koch Institut (RKI 2023).

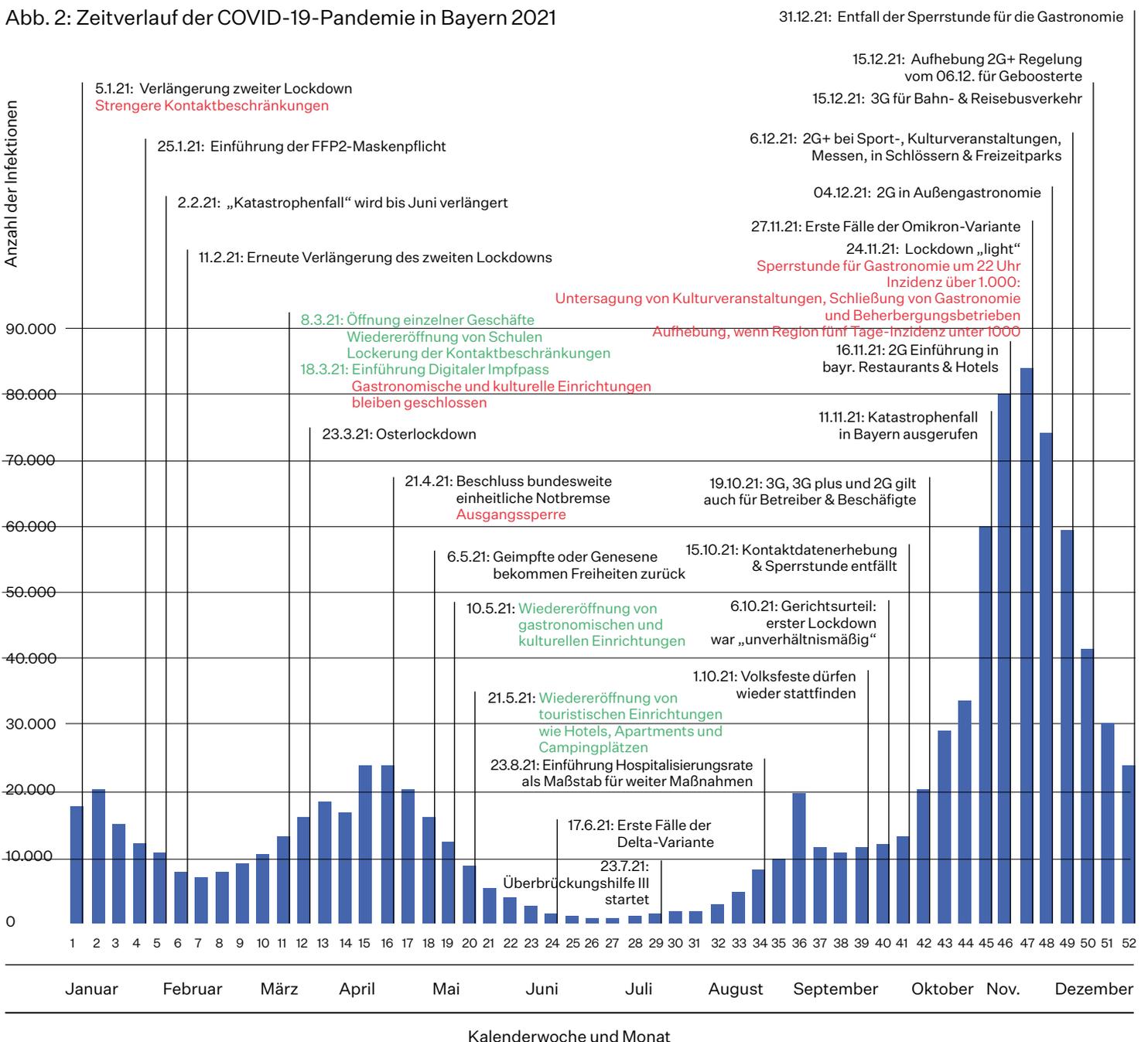
Im Jahr 2023 war dabei eine rückläufige Testrate zu beobachten. Die branchenspezifischen Ereignisse wie beispielsweise die Einführung bzw. Aufhebung von Vorschriften und Auflagen sind in der Grafik integriert. Schließungen und Einschränkungen sind rot abgedruckt, Öffnungen und der Entfall von Regelungen sind grün abgedruckt. Betrachtet man die Anzahl der Infektionen in Verbindung mit den Vorschriften und Auflagen, so wird deutlich, dass in erster Linie reagiert, aber nicht immer proaktiv agiert wurde.

Abb. 1: Zeitverlauf der COVID-19-Pandemie in Bayern 2020



Quelle: eigene Darstellung

Abb. 2: Zeitverlauf der COVID-19-Pandemie in Bayern 2021



Quelle: eigene Darstellung

Abb. 3: Zeitverlauf der COVID-19-Pandemie in Bayern 2022

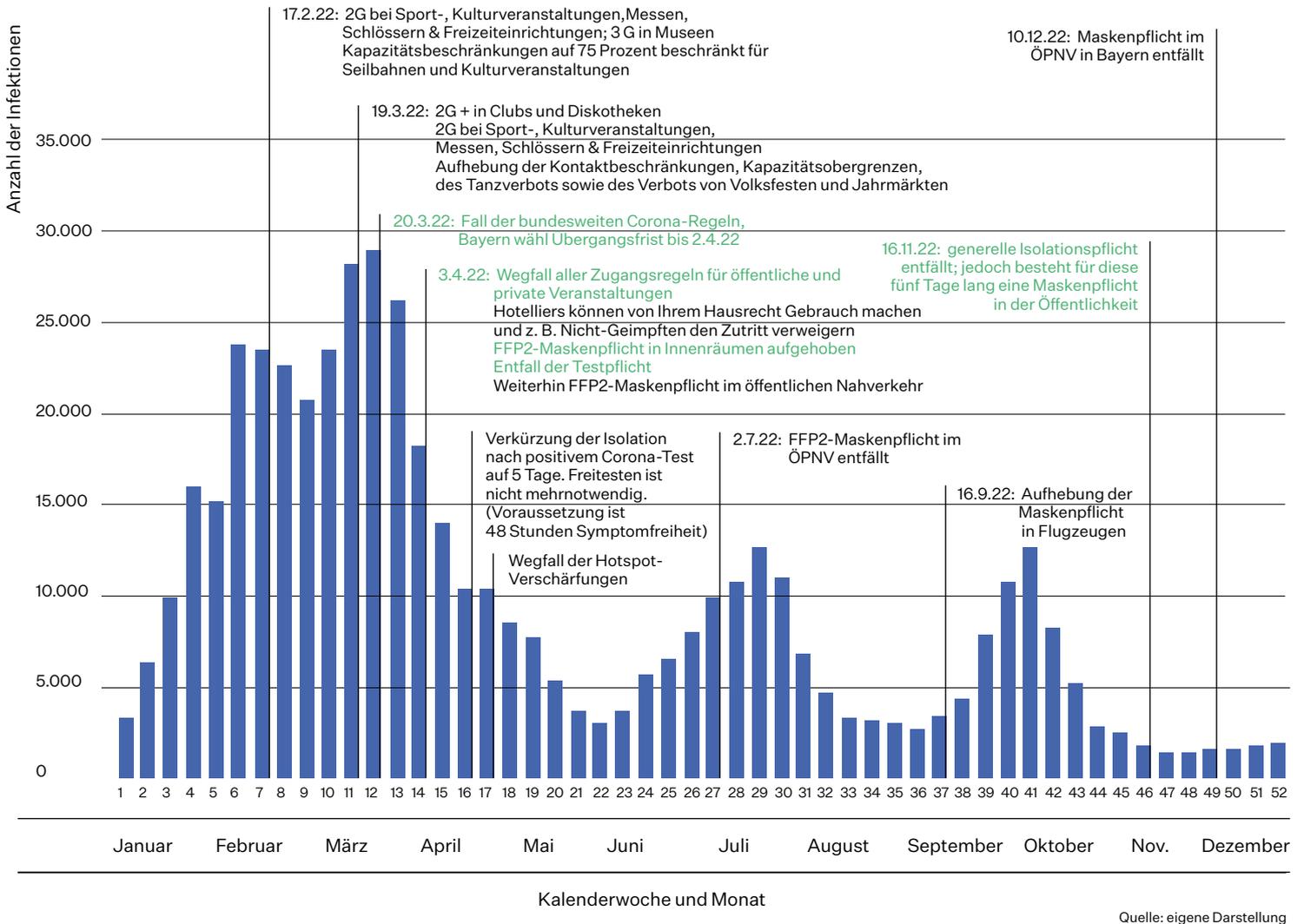
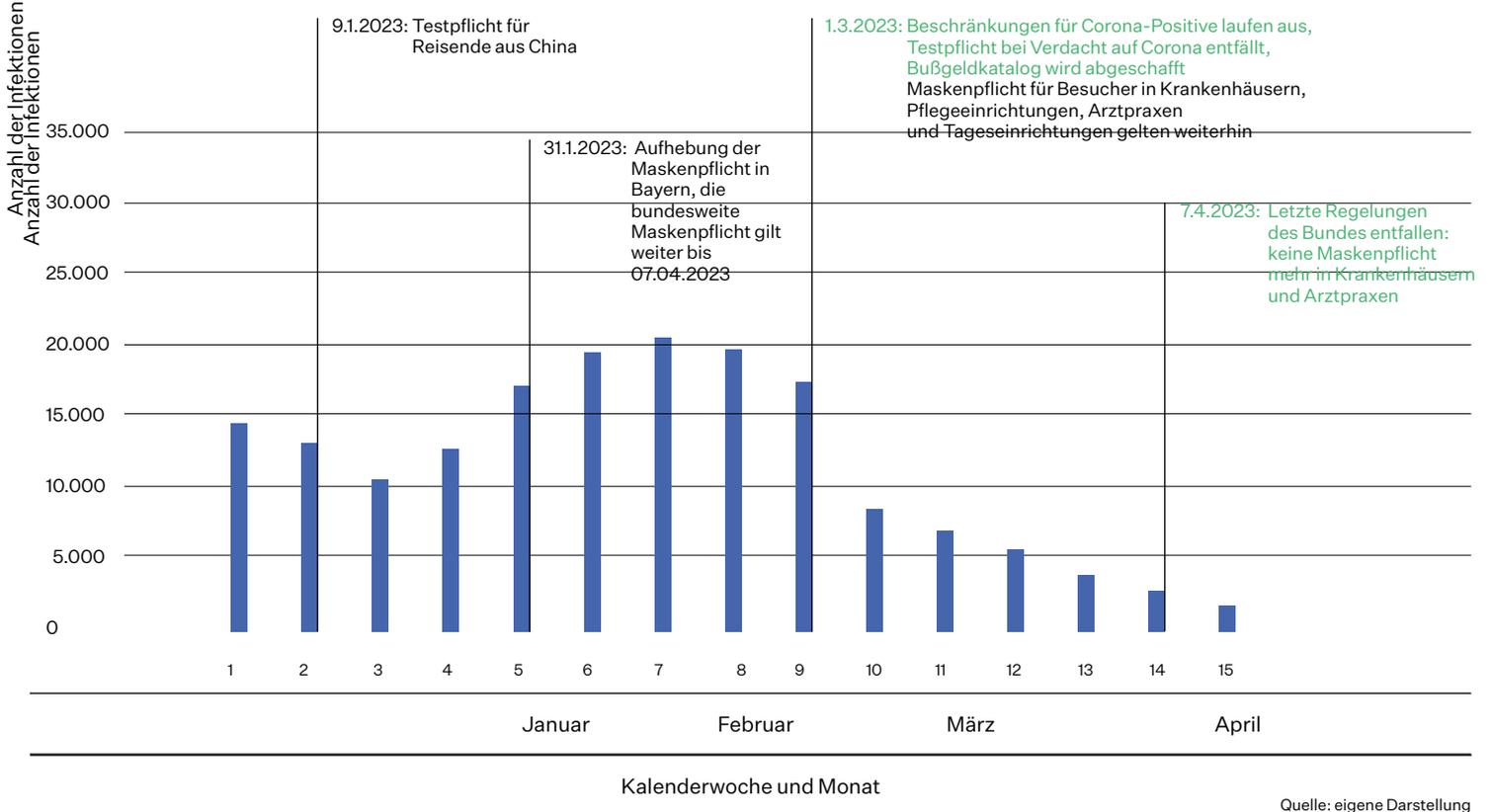


Abb. 4: Zeitverlauf der COVID-19-Pandemie in Bayern 2023



# 2. Ziele und Arbeitspakete des Forschungsprojekts: Die wissenschaftliche Analyse des Krisenmanagements in der bayerischen Tourismusbranche

## 2.1 Ziele

Auslöser für die Forschungsidee und das damit verbundene Projekt „COVID-19 und die bayerische Tourismusbranche – Krisenmanagement, Resilienzfaktoren und Handlungsempfehlungen“ waren die unerwartet starken Auswirkungen auf das Tagesgeschäft aller touristischen Organisationen durch die COVID-19-Pandemie. Die Stakeholder hatten rund drei Jahre lang mit komplexen Folgen der Pandemie zu kämpfen und spüren diese teilweise immer noch.

Die Auswirkungen der COVID-19-Pandemie wurden zu Beginn größtenteils unterschätzt, und für die Branche undenkbar Maßnahmen (Abstand halten, Masken tragen, Schließungen etc.) mussten im Zuge politischer Entscheidungen zum Schutz der Gesundheit umgesetzt werden.

Die übergeordneten Ziele des Projekts waren die Analyse des Krisenmanagements in der bayerischen Tourismusbranche während der COVID-19-Pandemie, sowie die Identifikation von Resilienzfaktoren für die Etablierung eines erfolgreichen Krisenmanagements für zukünftig aufkommende Krisen.

Die zeitlich vollumfassende Dokumentation der Geschehnisse ermöglicht es, einen Gesamtüberblick über den Umgang mit der COVID-19-Pandemie zu erhalten, verschiedene Perspektiven zu reflektieren und ein besseres Gesamtverständnis des Krisenmanagements zu erlangen.

Aufgrund der dreijährigen Projektlaufzeit konnten Daten während und nach der Pandemie erhoben werden, die eine Betrachtung des Verlaufs ermöglichen. Weiterhin hat das Forschungsteam Faktoren ermittelt, die auf die Resilienz, d.h. auf die Widerstandsfähigkeit der Individuen, der Organisationen sowie der DMOs einen Einfluss haben. Anhand dieser Resilienzfaktoren fasst die vorliegende Broschüre Handlungsempfehlungen zur Förderung der Resilienz zusammen und stellt den Stakeholdern eine Übersicht zu Ansprechpartnern und Checklisten für den Krisenfall bereit.

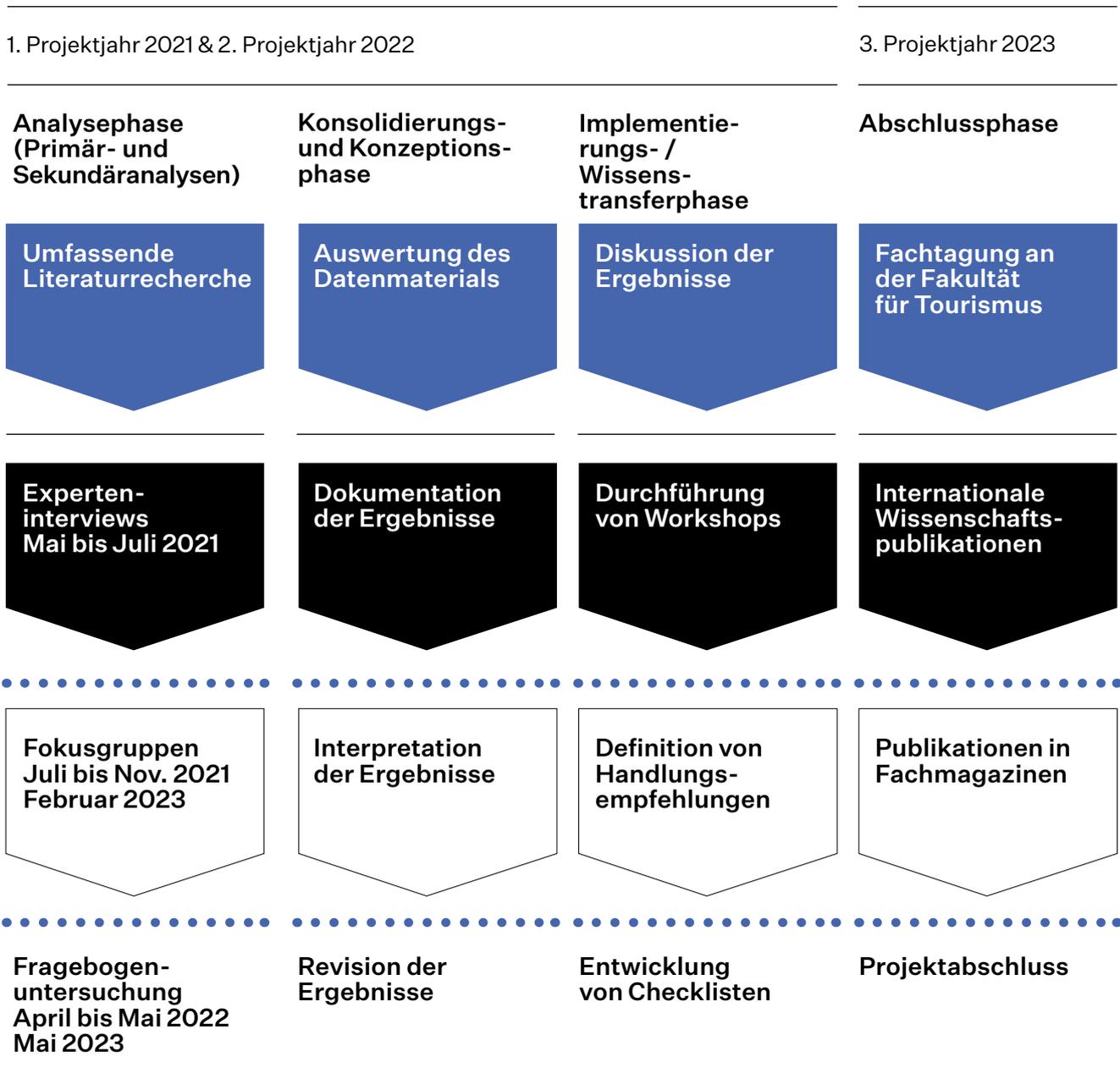
Die Projektbroschüre soll Unternehmen und Organisationen im Tourismus dabei unterstützen, für sie geeignete und praxisorientierte Maßnahmen zur Bewältigung zukünftiger Krisen aufzubauen.

## 2.2 Projektphasen und Arbeitspakete

Zu Beginn des Projekts legte das Forschungsteam vier Projektphasen mit entsprechenden Arbeitspaketen fest (s. Abb. 5). Einzelne Phasen konnten sich dabei überlappen, wenn Arbeitspakete parallel zueinander durchgeführt wurden. Einzelne Schritte wie beispielsweise die Durchführung von Fokusgruppensitzungen und Fragebogenuntersuchungen wurden wiederholt durchgeführt, um Wissen über die gesamte Projektlaufzeit hinweg zu generieren und Veränderungen zu begleiten. Die Analysephase fand hauptsächlich während des ersten und zweiten Lockdowns statt und wurde mit einer Fragebogenuntersuchung im Mai 2022 vorerst abgeschlossen. Es folgte die Auswertung des Datenmaterials während des Abklingens der COVID-19-Pandemie. Im Frühjahr 2023 fanden weitere Fokusgruppensitzungen sowie eine abschließende Kurzbefragung statt. Mit der Abschaffung der letzten Maßnahmen in Bayern im Frühjahr 2023 erfolgte der Übergang in die Implementierungs- und Wissenstransferphase des Projekts. In der Abschlussphase steht die Fachtagung mit der Präsentation der Ergebnisse und der Stärkung des Branchennetzwerks am 26.10.2023 an der Fakultät für Tourismus im Fokus. Zudem erfolgt die Publikation diverser Beiträge in der Fachliteratur sowie in Branchenzeitschriften.

Abb. 5: Projektphasen und Arbeitspakete

## Projektphasen und Arbeitspakete



Vereinfachte Darstellung. Die einzelnen Phasen überlappen sich und einzelne Schritte können wiederholt werden.

Quelle: eigene Darstellung

# 3. Thematische Einführung

## 3.1 Definition zentraler Begriffe

### Krise:

Der Begriff Krise wird im Rahmen der Studie „konzeptionell als eine Diskrepanz zwischen den (externen) Anforderungen und der (internen) Konstellation der Ressourcen“ definiert (Soucek et al., 2016, S. 133). Die COVID-19-Pandemie kann als eine mehrdimensionale oder multiple Krise angesehen werden (Adikaram et al., 2020), die sich auf der Mikro- (individuellen), Meso- (organisationalen) und Makroebene auswirkt (Baum et al., 2020).

### Krisenmanagement:

Der Begriff Krisenmanagement beschreibt die Bewältigung eines dringenden Problems, das ernsthafte und weitreichende Auswirkungen hat. Gleichzeitig besteht eine Abhängigkeit von geeigneten Ressourcen (Campiranon & Scott 2007). Im Krisenmanagement können verschiedenen Phasen definiert werden (Ritchie 2009). So müssen zu Beginn einer Krise Warnsignale identifiziert werden, um in der nächsten Phase entsprechende Vorbereitungen auf die Krisen zu treffen; diese Vorbereitungen umfassen u.a. die Definition von Krisenmanagementteams sowie die Festlegung von Handlungsschritten. Während des Krisengeschehens gilt es, den Schaden bestmöglich zu minimieren. Abschließend erfolgen noch zwei Phasen, die die Erholung sowie Reflexions- und Lernprozesse für weitere Krisen umfassen (Mitroff et al., 1987, Pearson & Mitroff 1993, Mitroff 1994).

### Resilienz:

Der Begriff Resilienz kann als „adaptive Bewältigung von Krisen“ verstanden werden (Soucek et al., 2016, S. 133) und bezieht sich auf die Widerstandsfähigkeit von Individuen oder Organisationen. Es wird unterschieden zwischen individueller (personenbezogener) und organisationaler (betrieblicher) Resilienz. Im Rahmen des Projekts wurde zudem die Resilienz der DMOs betrachtet (s. Abb. 7).

### Resilienz in Destinationen :

Die Resilienz einer Destination beschreibt die Fähigkeit, externe Störungen und Beeinträchtigungen aufgrund von Schocks oder Veränderungen auf politischer, ökologischer oder sozialer Ebene zu bewältigen und sich selbst zu reorganisieren und anzupassen (Dos Santos da Silva & Marques Lopes 2020, Beirmann 2018, Hall et al., 2018). Die Destinationsmanagementorganisation (DMO) übernimmt dabei Führungsverantwortung und organisiert unterschiedlichste Aspekte in einer Destination (Reinhold & Beritelli 2022, Eilzer et al., 2023) wie beispielsweise die Erstellung von Tourismuskonzepten, die Planung und Umsetzung von Wettbewerbsstrategien und das Marketing.

## 3.2 Wertschöpfungskette im Tourismus

Die Darstellung der touristischen Wertschöpfungskette sowie der Customer Journey ermöglicht einen Überblick über alle Teilbranchen und die darin tätigen Organisationen und Stakeholder im Tourismus in Bayern. Auf dieser Basis hat die Forschungsgruppe die angesprochenen Stakeholder unter der Beachtung des Regionalproporztes ausgewählt. In Abb. 6 wird die Komplexität der Querschnittsbranche Tourismus und damit verbundene, mögliche Auswirkungen von politischen Entscheidungen auf das Gesamtsystem Tourismus aufgezeigt.

## 3.3 Resilienzmodell

Zum Zusammenhang zwischen Krisenmanagement und Resilienz wird in Anlehnung an Soucek et al. (2016) angenommen, dass eine Wechselwirkung vorhanden ist. So kann ein professionelles Krisenmanagement die Resilienz auf individueller und organisationaler sowie auf Destinations-ebene fördern. Gleichzeitig können bei vorhandener Resilienz weniger Maßnahmen im Krisenmanagement notwendig sein, um diese zu bewältigen. Das Resilienzmodell in Abb. 7 stellt die Zusammenhänge dar.

Abb. 6: Wertschöpfungskette im Tourismus basierend auf der Customer Journey

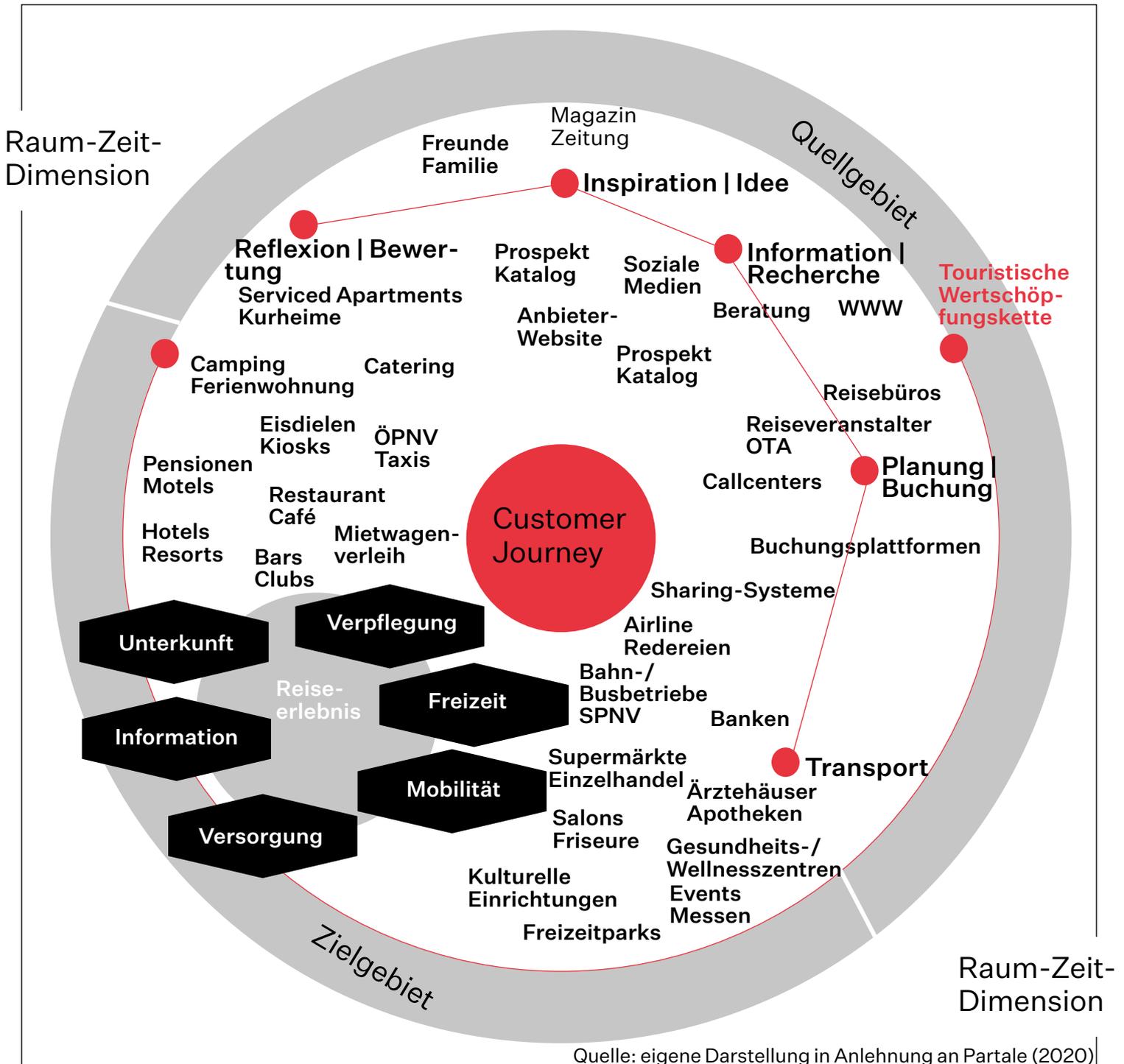


Abb. 7: Resilienzmodell  
Quelle: eigene Darstellung

### Krisenmanagement

#### Resilienz



### Resilienz der bayerischen Tourismusbranche

# 4. Forschungsfragen

Mit Projektbeginn wurden zentrale Forschungsfragen definiert und anschließend im Rahmen der Datenerhebung fokussiert:

Wie lässt sich das Krisenmanagement in der bayerischen Tourismusbranche während der COVID-19-Pandemie beschreiben?

- Welche Auswirkungen hatte die COVID-19-Pandemie für Betriebe, Verbände und DMOs?

- Welche Anforderungen ergaben sich aufgrund der COVID-19-Pandemie an das Krisenmanagement in Tourismusunternehmen und den DMOs?

- Welche Krisenmanagementmaßnahmen wurden in der bayerischen Tourismusbranche am häufigsten und mit welchem Erfolg umgesetzt?

Welche Resilienzfaktoren lassen sich im Rahmen der Bewältigung der COVID-19-Pandemie identifizieren?

- Welche in der COVID-19-Pandemie eingesetzten Maßnahmen fördern die individuelle Resilienz der Mitarbeiter und verhindern eine Abwanderung aus der Branche?

- Welche in der COVID-19-Pandemie eingesetzten Maßnahmen zum Krisenmanagement fördern die organisationale Resilienz?

- Welche Resilienzfaktoren lassen sich für DMOs ableiten?

Welche Handlungsempfehlungen können für die Freizeit-, Tourismus- und Hospitality Branche in Bayern gegeben werden?

- Welche Maßnahmen sind für zukünftige Krisen erfolgsversprechend, und welche sind weniger wichtig?

- Wie können sich die verschiedenen Akteure auf zukünftige Krisen vorbereiten?

# 5. Methodisches Vorgehen

## 5.1 Überblick

23

Durchgeführte  
Experteninterviews

346

Teilnehmer an der  
Arbeitnehmerbefragung

63

Teilnehmer in  
Fokusgruppendifkussionen

100

Teilnehmer an der Befragung  
der Destinationen

13

Verschiedene Themenkomplexe  
für die Fokusgruppendifkussionen

221

Teilnehmer an der abschließenden  
Kurzbefragung der Arbeitgeber und  
Personalverantwortlichen

58

Gesprächsstunden im Rahmen  
der Interviews und  
Fokusgruppendifkussionen

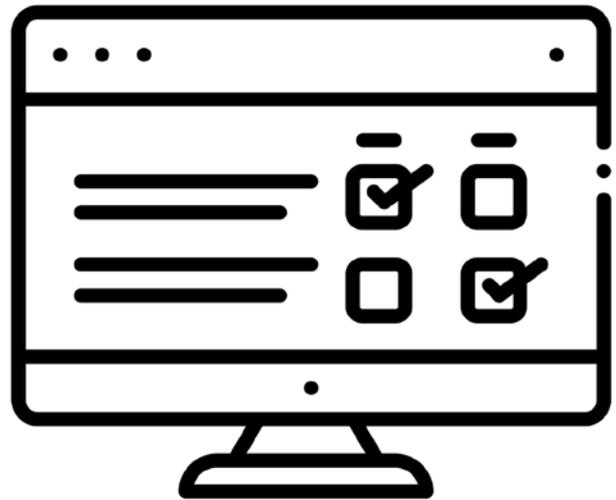
332

Teilnehmer an der  
Arbeitgeberbefragung

## 5.2 Datenerhebung

Bei der Durchführung des Projekts fanden sowohl qualitative als auch quantitative Forschungsmethoden Einsatz. Zunächst wurde das Forschungsfeld anhand von Experteninterviews und Fokusgruppendifkussionen explorativ untersucht. Nach der Auswertung und Evaluation der Daten wurden die gewonnenen Erkenntnisse durch drei Fragebogenuntersuchungen für Arbeitnehmer, Arbeitgeber und Vertreter der Destinationen weiter überprüft. Im letzten Projektjahr erfolgte eine erneute Fragebogenuntersuchung unter den Arbeitgebern und Personalverantwortlichen der Branche sowie Fokusgruppendifkussionen, um auch diese Phase nach der offiziellen Beendigung der Pandemie wissenschaftlich zu begleiten.

Die Daten hat das Projektteam überwiegend in kleinen und mittleren Unternehmen erhoben, da die Branche in Bayern sowie in Gesamtdeutschland von diesen geprägt ist (Destatis 2023). Die Fragebögen wurden gleichermaßen in allen Regierungsbezirken Bayerns gestreut, jedoch war die Beteiligungsquote in den Regierungsbezirken Oberbayern und Allgäu/Bayerisch-Schwaben bei allen vier Befragungen am höchsten. Dies geht höchstwahrscheinlich damit einher, dass die Tourismusintensität in den Landkreisen von Oberbayern/München und Allgäu/Bayerisch-Schwaben am höchsten ist (vgl. bayTM 2023). Eine Vielzahl an Verbänden und Akteuren der Tourismusbranche ist zudem im Münchner Raum angesiedelt (Chilla et al., 2022).



### Experteninterviews

(Mai 2021 – August 2021)

Insgesamt wurden 23 Experten mittels eines teilstrukturierten Interviewleitfadens befragt, um einen Gesamtüberblick zu erhalten und um unterschiedliche Perspektiven der Stakeholder einzufangen. Die durchgeführten Interviews dauerten ca. 45-60 Minuten und wurden online via Zoom organisiert. Es wurden Vertreter aller Teilbranchen im Tourismus befragt, sowie Vertreter der Branchen- und Tourismusverbände und aus Tourismuswissenschaft und -politik.

### Fokusgruppendifkussionen

(Juni 2021 – November 2021)

Im Anschluss an die Experteninterviews wurden einzelne Themenbereiche mit jeweils zwei bis drei Experten in Fokusgruppendifkussionen vertieft. U.a. wurden das Personalmanagement in der Hotellerie, die Situation in Gastronomiebetrieben und die Auswirkungen der Pandemie auf Destinationen, Lebensraum und Lebensqualität sowie die Tourismusentwicklung insgesamt beleuchtet. Auch hier kam ein teilstrukturierter Befragungsleitfaden zum Einsatz; die Gespräche dauerten ca. 60-90 Minuten und wurden ebenso via Zoom durchgeführt.

### Arbeitgeberbefragung

(April 2022 – Juni 2022)

Für einen vertiefenden Einblick sowie ein allgemeines Stimmungsbild der Branche zu erhalten, fand eine standardisierte Onlinebefragung mit geschlossenen und offenen Fragen unter Arbeitgebern und Personalverantwortlichen in der Tourismusbranche in Bayern mit dem Befragungstool LimeSurvey statt. Je Unternehmen hat immer nur eine Person an der Befragung teilgenommen, d.h. entweder die Geschäftsführung oder eine personalverantwortliche Person. Gestreut wurde der Befragungslink über die Praxispartner (u.a. Tourismus- und Branchenverbände) in der Branche und eigene Kommunikationskanäle, wie beispielsweise die Projektwebsite, LinkedIn etc. Die Rücklaufquote lag bei 346 Fragebögen (inklusive unvollständiger Fragebögen), die Drop-out-Rate (unvollständige Fragebögen) bei 20%.

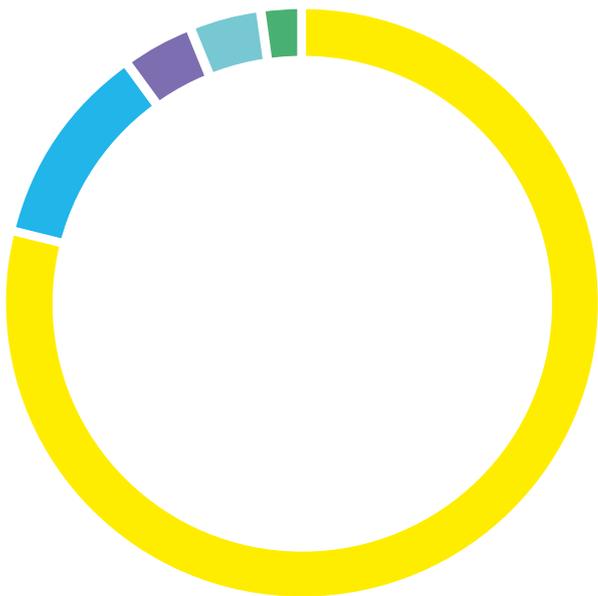
Abb. 8: Arbeitgeberbefragung 2022: Betriebskategorie, N = 332  
 Quelle: eigene Darstellung



Hotellerie	33%
Gastronomie	26%
Destinationsmanagementorganisation (städtisch, regional, etc.)	16%
Campingplätze, Ferienwohnungen, Jugendherbergen	9%
Andere, und zwar	8%
Kulturanbieter (Museum, Theater, etc.)	4%
Reiseveranstalter/Reisemittler	2%
Mobilitätsträger	2%

Die Kategorie „Andere, und zwar“ umfasst Therme/ Schwimmbad/Wellness, Kultur und Unterhaltung, Externe Dienstleistungen, Verlage/Agenturen, Einzelhandel, Verwaltung, Stadtmarketing sowie Regionalentwicklungsunternehmen.

Abb. 9: Arbeitgeberbefragung 2022: Rolle im Betrieb, N = 332  
 Quelle: eigene Darstellung



Geschäftsleitung oder Eigentümer	79%
Bereichsleitung (nicht Personalabteilung)	11%
Personalleitung	4%
Sonstiges, und zwar	4%
Mitarbeiter im Personalbereich	2%

Die Kategorie „Sonstiges, und zwar“ umfasst Bürokräfte, Vorstand/Betriebsleitung und HR, Referenten, Teamleitung, Kommunikation, Reservierung, Controlling und Projektmanagement.

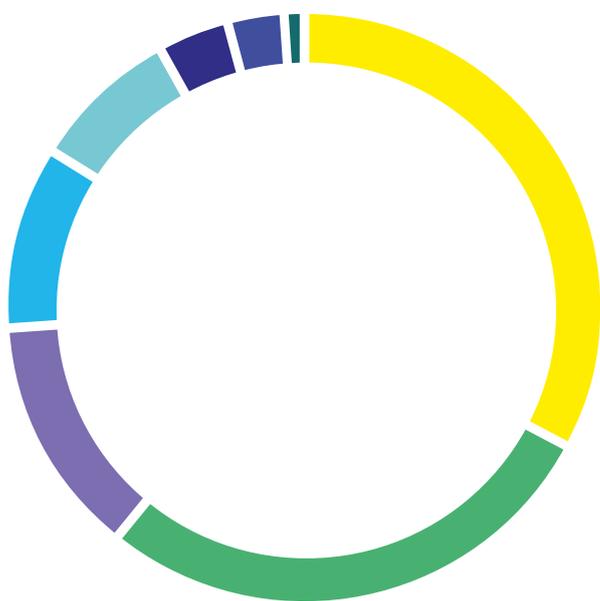
# Arbeitnehmerbefragung

(April 2022 – Juni 2022)

Zeitgleich zur Arbeitgeberbefragung fand eine Arbeitnehmerbefragung in derselben Vorgehensweise statt. Die Teilnehmer der Arbeitgeberbefragung wurden dazu aufgefordert, den Link zur Arbeitnehmerbefragung zu teilen. Insgesamt nahmen 346 Arbeitnehmer teil. 69% der Befragten versorgen mit ihrem Einkommen Kinder und Familie. Das Durchschnittsalter der Arbeitnehmer betrug zum Befragungszeitpunkt 39 Jahre. 57% der Befragten waren während der COVID-19-Pandemie in Kurzarbeit.

Abb. 10: Arbeitnehmerbefragung 2022: Betriebskategorie, N = 320

Quelle: eigene Darstellung



Destinationsmanagementorganisation (städtisch, regional, etc.)	33%
Hotellerie	29%
Gastronomie	12%
Reiseveranstalter/Reisemittler	10%
Andere, und zwar	6%
Kulturanbieter (Museum, Theater, etc.)	5%
Mobilitätsträger	3%
Campingplätze, Ferienwohnungen, Jugendherbergen	2%

Die Kategorie „Andere, und zwar“ umfasst Therme/Wellness/Gesundheit, die Veranstaltungsbranche, Mobilitätsträger, Verwaltung, PR und Marketing sowie die Parahotellerie.

Abb. 11: Arbeitnehmerbefragung 2022: Rolle im Betrieb, N = 319

Quelle: eigene Darstellung



Fachkraft (d.h. abgeschlossene Berufsausbildung oder abgeschlossenes Hochschulstudium)	50%
Führungskraft (z. B. Teamleiter, Bereichsleiter)	33%
Auszubildender	5%
Geringfügig Beschäftigter (Aushilfe)	4%
Praktikant/Werkstudent	4%
Angelernte Arbeitskraft (ohne abgeschlossene Berufsausbildung)	3%
Extern: Leiharbeiter/Zeitarbeitskraft	1%
Sonstiges, und zwar	1%

Die Kategorie „Sonstiges, und zwar“ umfasst Führungskräfte, Eigentümer, Angestellte und dual Studierende.

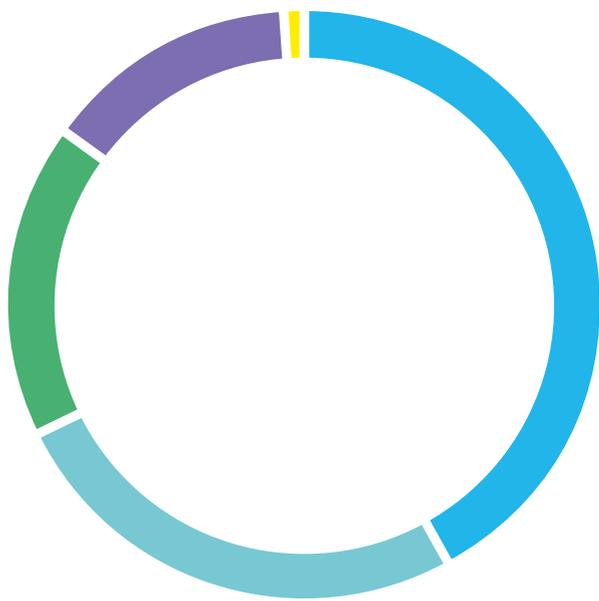
# Destinationsbefragung

(Juni 2022)

Die Vertreter (Geschäftsführer-/Führungsebene) der DMOs wurden im Rahmen einer weiteren Befragung zusätzlich zu den Themen Krisenmanagement, Resilienz und Tourismuspolitik befragt, da sie mit ihrer Funktion als Kommunikator und Multiplikator eine wichtige Rolle auf Destinationsebene einnehmen. Grundlage für die Befragung war ebenso ein standardisierter Online-Fragebogen mit geschlossenen und offenen Fragen. 100 Vertreter der unterschiedlichen Destinationsebenen haben insgesamt teilgenommen.

Abb. 12: Destinationsbefragung 2022: Organisationsebene, N = 100

Quelle: eigene Darstellung

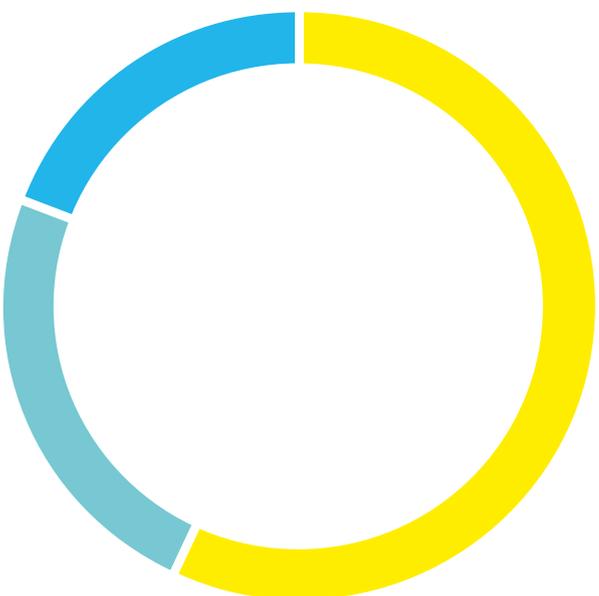


Kommunale/Städtische Destinationsmanagementorganisation	42%
Andere, und zwar	26%
Tourismusverband	17%
Regionale Destinationsmanagementorganisation	14%
Landesmarketingorganisation	1%

Die Kategorie „Andere, und zwar“ umfasst die Verwaltung.

Abb. 13: Destinationsbefragung 2022: Rolle im Betrieb, N = 100

Quelle: eigene Darstellung



Leitung, z. B. Geschäftsführer	57%
Andere, und zwar	24%
Führungsebene, z. B. stellvertretende Geschäftsleitung, Prokura	19%

Die Kategorie „Andere, und zwar“ umfasst Angestellte/Mitarbeiter/Referenten, die Sachgebietsleitung, Amts- und Abteilungsleitung, das Projektmanagement sowie die Teamassistenten.

# Abschließende Kurzbefragung unter Arbeitgebern und Personalverantwortlichen

(Mai 2023)

Um auch die Phase nach dem offiziellen Auslaufen der COVID-19-Schutzmaßnahmen wissenschaftlich zu begleiten, fand im Mai 2023 erneut eine Online-Kurzbefragung unter Arbeitgebern und Personalverantwortlichen statt. Teilweise wiederholten sich Fragen aus der ersten Arbeitgeberbefragung, um einzelne Ergebnisse vergleichen und mögliche Veränderungen identifizieren zu können. Bei der Streuung der Befragung unterstützten erneut die Praxispartner.

Abb. 14: Kurzbefragung der Arbeitgeber und Personalverantwortlichen 2023: Betriebskategorie, N = 221

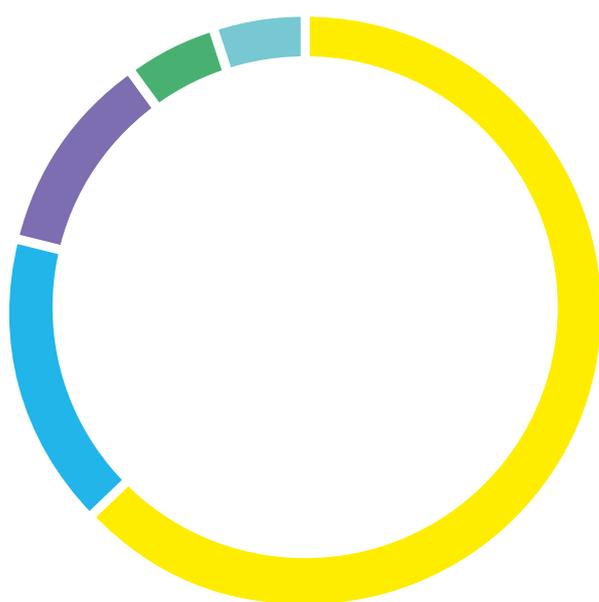
Quelle: eigene Darstellung



Hotellerie	33%
Destinationsmanagementorganisation (städtisch, regional, etc.)	28%
Andere, und zwar	13%
Kulturanbieter (Museum, Theater, etc.)	10%
Gastronomie	8%
Reiseveranstalter/Reisemittler	4%
Campingplätze, Ferienwohnungen, Jugendherbergen	3%
Mobilitätsträger	1%

Die Kategorie „Andere, und zwar“ umfasst Veranstaltungsagenturen und -stätten, Tourismusinformationen, Terme/Schwimmbad/Wellness- und Gesundheitseinrichtungen, PR/Medien, Freizeitbetriebe, Beratung und Regionalentwicklung, Parahotellerie, Ticket-Center, Gästeführer, Vertrieb, Einzelhandel und Gemeinden.

Abb. 15: Kurzbefragung der Arbeitgeber und Personalverantwortlichen 2023: Rolle im Betrieb, N = 221  
 Quelle: eigene Darstellung



<span style="color: yellow;">●</span> Geschäftsleitung oder Eigentümer	63%
<span style="color: cyan;">●</span> Bereichsleitung (nicht Personalabteilung)	16%
<span style="color: purple;">●</span> Sonstiges, und zwar	11%
<span style="color: green;">●</span> Mitarbeiter im Personalbereich	5%
<span style="color: lightblue;">●</span> Personalleitung	5%

Die Kategorie „Sonstiges, und zwar“ umfasst Kommunikation und Marketing, General Manager/Direktor/HR (zusammengefasst), Tourist Informationen/Kommunen, Sachbearbeitung, Stabstelle/Sachgebietsleitung, Museumsleitung, Reservierung, Verwaltung.

## 5.3 Datenauswertung

Die qualitativen Daten aus Experteninterviews und Fokusgruppendifkussionen wurden anhand eines vorab festgelegten Transkriptionsleitfadens transkribiert und anonymisiert, damit keine Rückschlüsse auf die Gesprächspartner gezogen werden können. Mittels der Software MAXQDA wurden alle Gespräche kategorisiert. Anschließend erfolgte die Auswertung mithilfe einer qualitativen Inhaltsanalyse.

Die quantitativen Daten aus den Fragebogenuntersuchungen wurden mittels statistischer Analyse-Software ausgewertet.

Die Daten wurden gesichtet und bereinigt und verbliebene Datensätze für die Auswertung aufbereitet.

Die deskriptive Datenauswertung erfolgte mit SPSS, die inferenzstatistische Datenauswertung wurde mit der Software R durchgeführt.

# 6. Ergebnisse zum Krisenmanagement

## 6.1 Krisenmanagement der Betriebe

Die Experteninterviews und Fokusgruppendifkussionen haben gezeigt, dass kaum ein Betrieb in der bayerischen Tourismusbranche auf eine Krise dieser Art vorbereitet war. Weder lagen fundierte Krisenpläne vor, noch waren Krisenteams für den Notfall bestimmt:

„Die Pandemie hat eigentlich völlig unvorbereitet, wie ein Dampfhammer auf die Branche eingeschlagen, und ich glaube, das hat sich keiner erträumen lassen, was das bedeutet. Also das ist eine Situation, die mit keiner anderen Krise vorher vergleichbar ist.“ (Beispielzitat eines Vertreters der Tourismusforschung)

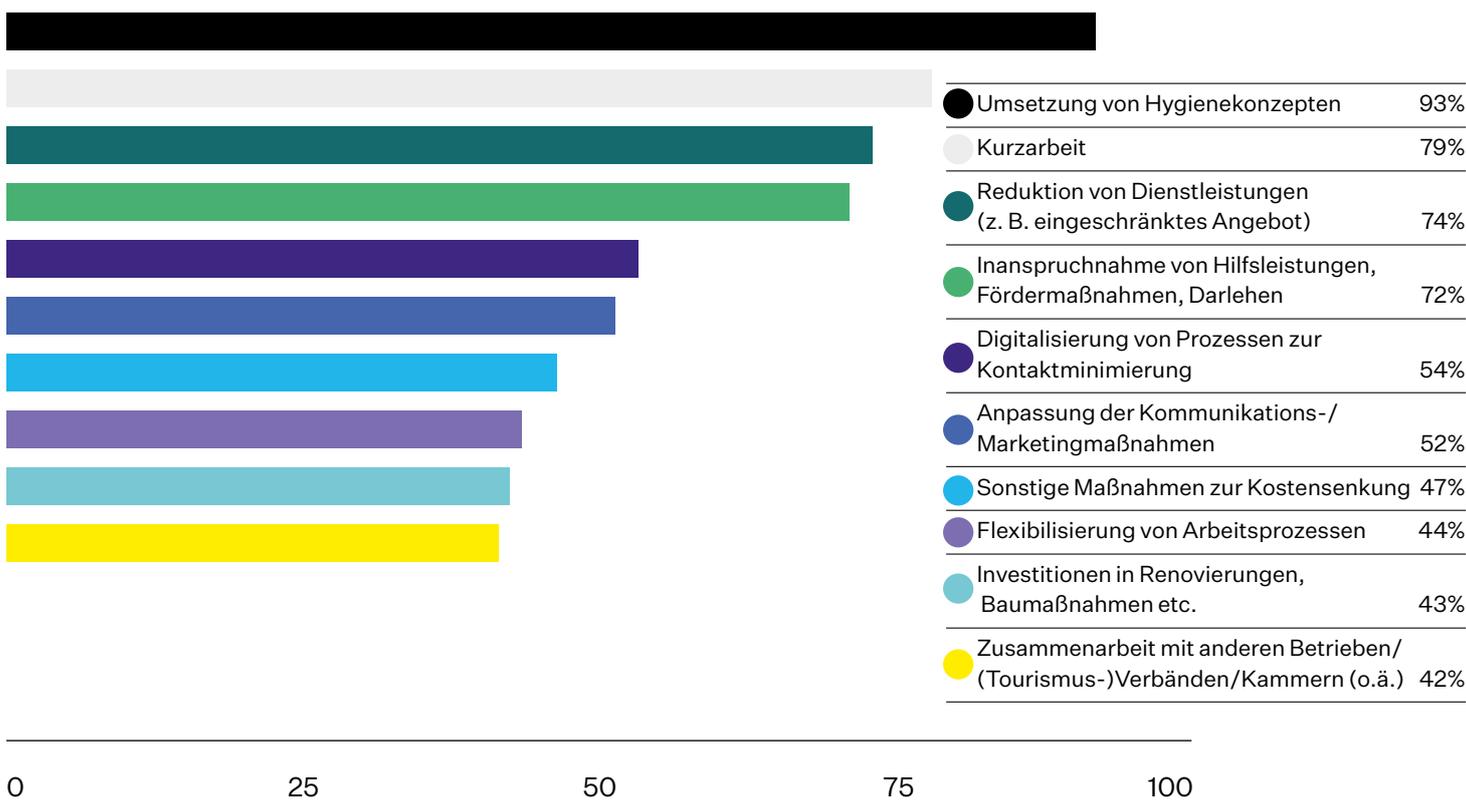
Dennoch wurden zügig pandemiespezifische Krisenmanagementmaßnahmen etabliert, um einerseits die Gesundheit der Bevölkerung zu schützen und um andererseits den Cashflow aufrechtzuerhalten, u.a. mit Maßnahmen wie dem Kurzarbeitergeld, das den Lebensunterhalt der Arbeitnehmer teilweise gesichert hat. Auf betrieblicher Ebene wurden individuelle Schritte eingelei-

tet, um der Krise entgegenzutreten. In diesem Zusammenhang unterstreicht das folgende Zitat das Spannungsfeld, wie auf die Krise reagiert wurde:

„Natürlich gab es Betriebe, die besser vorbereitet waren als andere. Das waren die Betriebe, die generell strukturierter arbeiten, bessere Ressourcen finanzieller Art haben, die ein klares Prozedere haben, die ihr Unternehmen anders aufgestellt und vor allem eine höhere Liquidität haben, die starke Hygienekonzepte hatten.“ (Beispielzitat einer Vertreterin eines Branchenverbands)

Die durchgeführte Fragebogenuntersuchung unter den Arbeitgebern zeigt, welche Krisenmanagementmaßnahmen als besonders wichtig eingeschätzt wurden (s. Abb. 16). Da es sich bei der COVID-19-Pandemie um eine globale Gesundheitskrise handelte, zählten dazu primär Maßnahmen zum Schutz der Gesundheit und zur Einschränkung der Virusverbreitung wie die Umsetzung von Hygienekonzepten und die Einführung von Kurzarbeit. Das Pan-

Abb. 16: Arbeitgeberbefragung 2022: Top 10-Maßnahmen im Krisenmanagement  
N = 270, Mehrfachnennungen möglich  
Quelle: eigene Darstellung

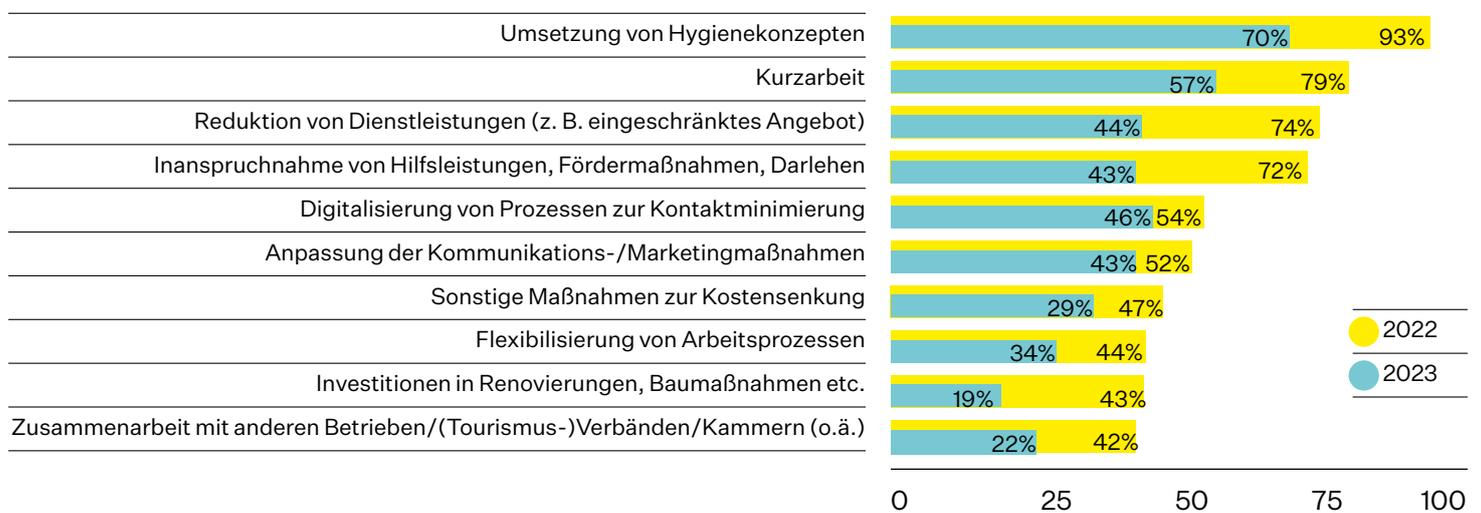


demiesgeschehen erforderte die Reduktion von Dienstleistungen wie bspw. die Schließung von Restaurants oder die Einschränkung bzgl. Hotelübernachtungen, die zeitweise nur noch für Geschäftsreise möglich waren. Ein Großteil der Befragten musste Hilfsleistungen, Fördermaßnahmen und Darlehen in Anspruch nehmen, um die Existenz des Betriebs zu gewährleisten. Die Digitalisierung von Prozessen im Zuge der COVID-19-Pandemie trug maßgeblich zur Kontaktminimierung bei. Weitere Maßnahmen im Krisenmanagement sind in Abbildung 16 zu entnehmen, die die Top 10-Maßnahmen im Krisenmanagement aufzeigt.

Die durchgeführten Maßnahmen im Krisenmanagement waren auch in der abschließenden Kurzbefragung der

Arbeitgeber und Personalverantwortlichen im Mai 2023 Thema. Bei der Frage „Welche Maßnahmen zum Krisenmanagement, die Sie zur Bewältigung der COVID-19-Pandemie durchgeführt haben, waren im Nachhinein betrachtet die effektivsten?“ wurden dieselben Antwortmöglichkeiten vorgegeben wie bei der Arbeitgeberbefragung im Jahr 2022. Hinzugefügt wurde nur die Antwortmöglichkeit „Definition eines Krisenmanagementplans für zukünftige Krisen“. Am Ergebnis änderte dies nichts: Wie die folgende Grafik zeigt, wurden 2023 die gleichen Top 10-Maßnahmen im Krisenmanagement genannt wie im Jahr 2022 auch, wenn auch insgesamt von weniger der Befragten.

Abb. 17: Arbeitgeberbefragung 2022, N = 270 und Kurzbefragung der Arbeitgeber und Personalverantwortlichen 2023, N = 221 im Vergleich: Effektivste Maßnahmen im Krisenmanagement, Mehrfachnennungen möglich  
Quelle: eigene Darstellung



## 6.2 Rolle des Personalmanagements als Teil des Krisenmanagements

**68%** der Befragten stimmen zu, dass das Personalmanagement einen wichtigen Bestandteil des Krisenmanagements in ihrer Organisation darstellt

Bereits die Ergebnisse der Experteninterviews und Fokusgruppendifkussionen haben gezeigt, dass das Personalmanagement ein wichtiger Bestandteil des Krisenmanagements während der COVID-19-Pandemie war. So übernahmen die Personalabteilungen nicht nur organisatorische Prozesse, sondern dienten auch als wichtige Anlaufstelle für die Mitarbeiter und unterstützen

diese auch in privaten Krisensituationen, die mit der Pandemie einhergingen:

„Wir haben einfach versucht, auf jeden einzugehen, sind wirklich auch individuell mit jedem in regelmäßigen Abständen in Kontakt getreten und haben uns einfach erkundigt, wie es geht und versucht, an dem Leben, was hier noch stattfinden darf, alle dennoch teilhaben zu lassen. Und es wurde auch echt gut angenommen.“ (Beispielzitat eines Personalleiters eines Reiseveranstalters)

### Krisengetriebene Auswirkungen erfordern adaptierte Maßnahmen

Durch die krisengetriebenen Auswirkungen der Pandemie auf Arbeitgeber und Arbeitnehmer haben sich zahlreiche neue Anforderungen an die Regelaufgaben im Personalmanagement ergeben. Abb. 18 stellt die in den Experteninterviews und Fokusgruppendifkussionen am häufigsten genannten Aufgaben anhand des sogenannten Personalmanagement-Zyklus dar.

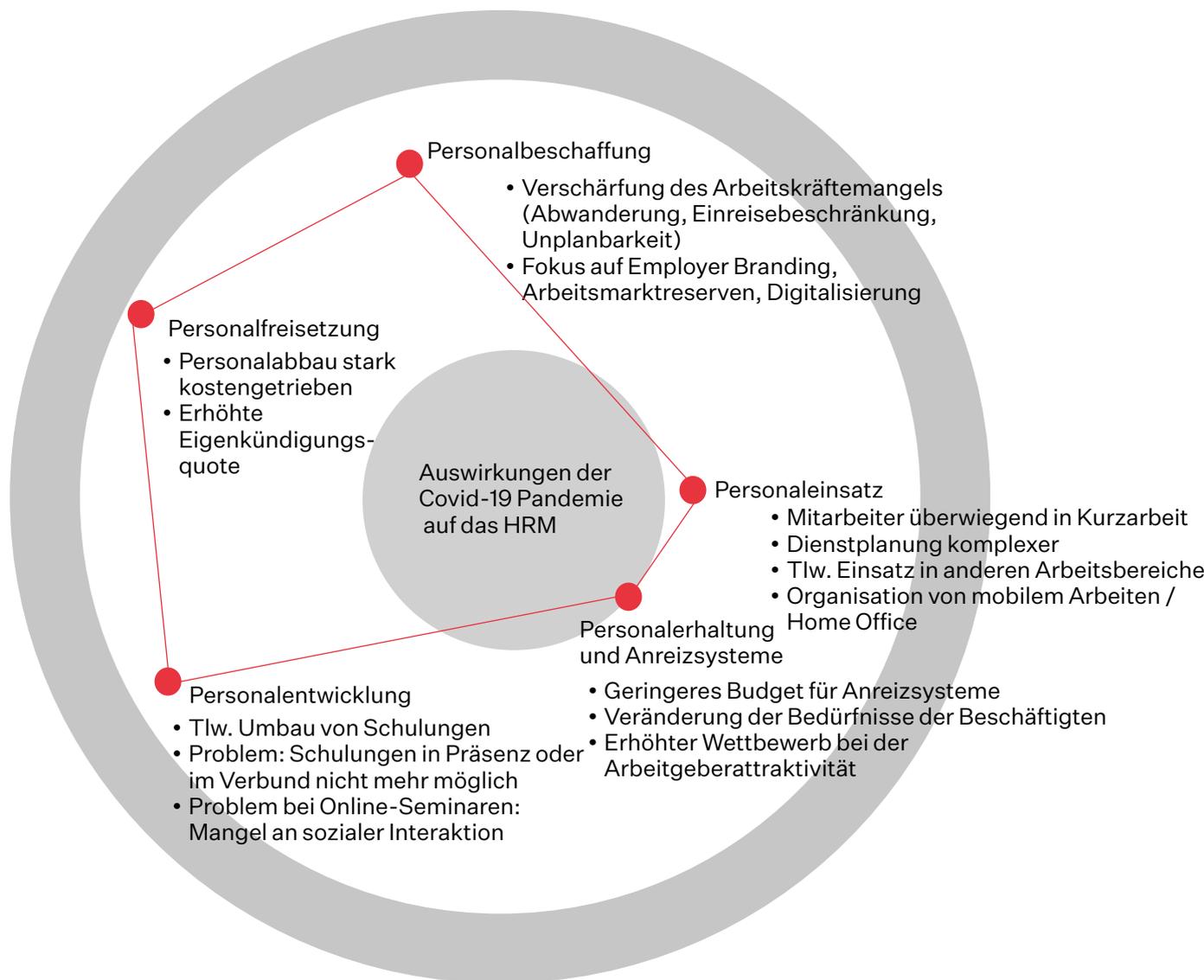


Abb. 18: Notwendige Anpassungen der Regelaufgaben im HRM während der COVID-19-Pandemie ,  
Quelle: Eigene Darstellung

Die neu etablierten oder angepassten Personalmanagementmaßnahmen wurden auch in der Arbeitgeberbefragung mit der Frage aufgeführt, mit welchen Maßnahmen in der Personalarbeit in den Betrieben auf die COVID-19-Pandemie reagiert wurde.

In der Kurzbefragung der Arbeitgeber und Personalverantwortlichen aus dem Jahr 2023 war eine ergänzende Frage, welche Personalmanagement-Maßnahmen, die zur Bewältigung der COVID-19-Pandemie durchgeführt wurden, im Nachhinein betrachtet am effektivsten waren. Es ergibt sich nahezu dasselbe Bild wie im Jahr 2022, was die Reihung der einzelnen Maßnahmen angeht. Lediglich die „Regelmäßige Kommunikation mit den Mitarbeitern und Einordnung der Lage“ wird im Jahr 2022 um ein Prozent wichtiger eingeschätzt als im Jahr 2023. Somit umfassen die Top 3-Maßnahmen in der Personalarbeit die „Regelmäßige Kommunikation mit den Mitarbeitern und Einordnung der Lage“, den „Einsatz von Mitarbeitern in anderen, mehreren Arbeitsbereichen“ und die „Aufstockung des Kurzarbeitergelds“. Die weiteren als wichtig eingeschätzten Maßnahmen können der folgenden Abb. 19 und Abb. 20 entnommen werden.

## Arbeitnehmer in der Tourismusbranche stark betroffen

„Es gab keinerlei Vorbereitung, und es hat die [Arbeitnehmer] alle kalt erwischt. Das war wirklich [eine] Schockstarre.“ (Beispielzitat einer Vertreterin einer Hotelberatung)

Zum einen war die Branche eine der ersten, die bei touristischen Reisemotiven den gesamten Betrieb niederlegen und die Mitarbeiter aufgrund der politischen Vorgaben in Kurzarbeit entsenden musste. Gleichzeitig war sie auch eine der letzten Branchen – abgesehen von Geschäftsreisen –, die wieder vollumfänglich öffnen durfte.

Die Arbeitnehmer berichteten in den Fokusgruppensitzungen, „dass innerhalb von zwei, drei Tagen alle Projekte innerhalb kürzester Zeit einfach abgebrochen wurden“ (Beispielzitat Vertreter einer Hotelberatung) und einhergehend mit den langen Lockdown-Phasen sich für viele eine Perspektivlosigkeit eingestellt hat:

Abb. 19: Arbeitgeberbefragung 2022: Top 10-Maßnahmen in der Personalarbeit, N = 265, Mehrfachnennungen möglich  
Quelle: eigene Darstellung

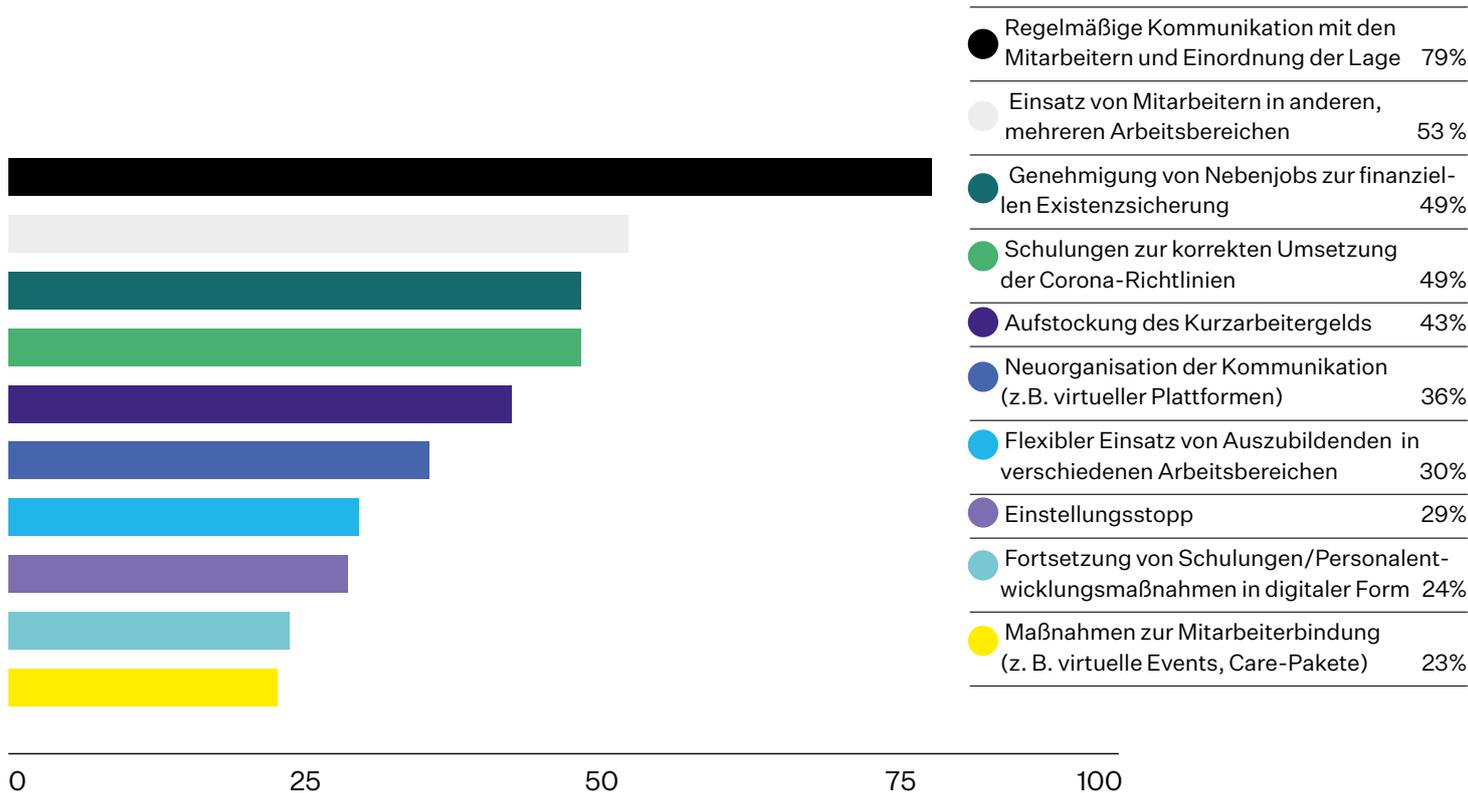
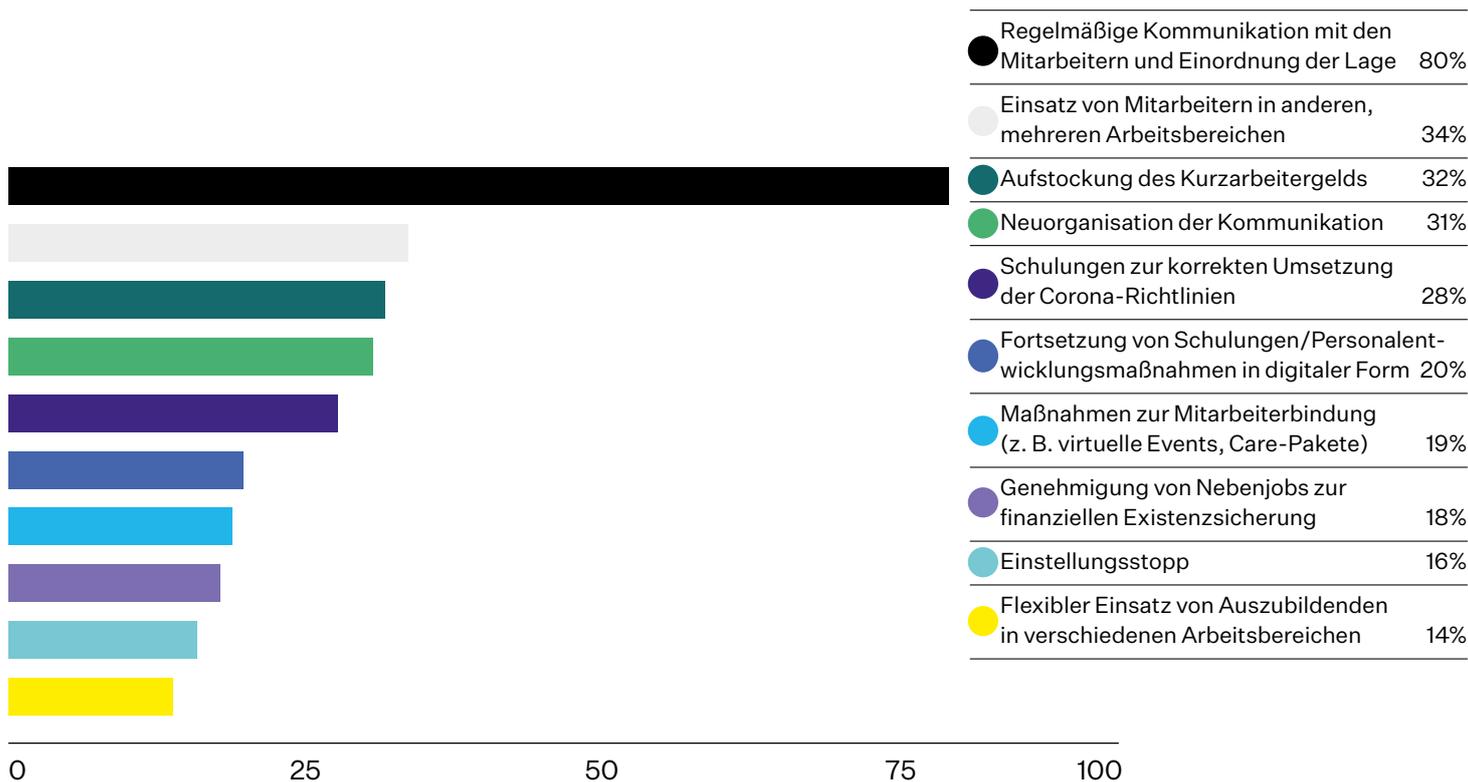


Abb. 20: Kurzbefragung der Arbeitgeber und Personalverantwortlichen 2023: Top 10-Maßnahmen in der Personalarbeit, die im Nachhinein betrachtet am effektivsten waren, N = 221, Mehrfachnennungen möglich  
Quelle: eigene Darstellung



„Für mich war das schlimmer, als sich das gezogen hat, als es keine Perspektive mehr gab.“ (Beispielzitat einer Vertreterin der Veranstaltungsbranche)

Auch für die Auszubildenden in der Branche stellte die Pandemie einen bedeutenden Einschnitt dar, und es wurde reflektiert:

„Wozu mache ich jetzt die Ausbildung? Die Tourismusbranche ist tot.“ (Beispielzitat einer Auszubildenden bei einem Reiseveranstalter)

In bestimmten Bereichen wie der Personalabteilung erhöhte sich dagegen der Arbeitsaufwand aufgrund zusätzlicher Aufgaben, was wiederum zu erheblicher Überlastung und Überstunden führte. Weiterhin brachte die deutlich verschlechterte finanzielle Situation der Arbeitnehmer teilweise große Sorgen hervor. Obwohl das Kurzarbeitergeld eine große Hilfe zur finanziellen Überbrückung der Krisenzeit darstellte, bemängelten die Befragten häufig, dass die Löhne im Gastgewerbe nach wie vor niedrig sind und das Trinkgeld als zentraler Bestandteil des Gehalts keinerlei Berücksichtigung fand. Das Kurzarbeitergeld wurde auf Basis des Nettogehalts der Arbeitnehmer berechnet und fiel häufig zu gering aus, um den Lebensunterhalt für eine Familie überbrücken zu können, gerade in Ballungsräumen, so der Vorwurf einiger:

„Ein Mitarbeiter, der Vollzeit angestellt ist, verdient in etwa 2000 Euro brutto, von dem kann der nicht leben. Jetzt hat er noch mindestens

2000 bis 3000 Euro an Trinkgeld, das er nicht versteuern muss. Das ist eine Größenordnung, die totgeschwiegen wird. Das heißt, wir haben dort einen Einnahmeverlust, der gravierend ist.“ (Beispielzitat eines Vertreters der Politik)

Weiterhin waren viele Arbeitnehmer aufgrund ihrer privaten und beruflichen Situation psychisch stark belastet und benötigten professionelle Unterstützung. Die fehlende Routine des Arbeitsalltags, finanzielle Sorgen, die Betreuung von Kindern im Homeschooling sowie die Einsamkeit, die Alleinstehende durch den Lockdown empfunden haben, haben sich in unterschiedlichster Weise auf die Gesundheit und das Wohlbefinden der Mitarbeiter der Tourismusbranche ausgewirkt.

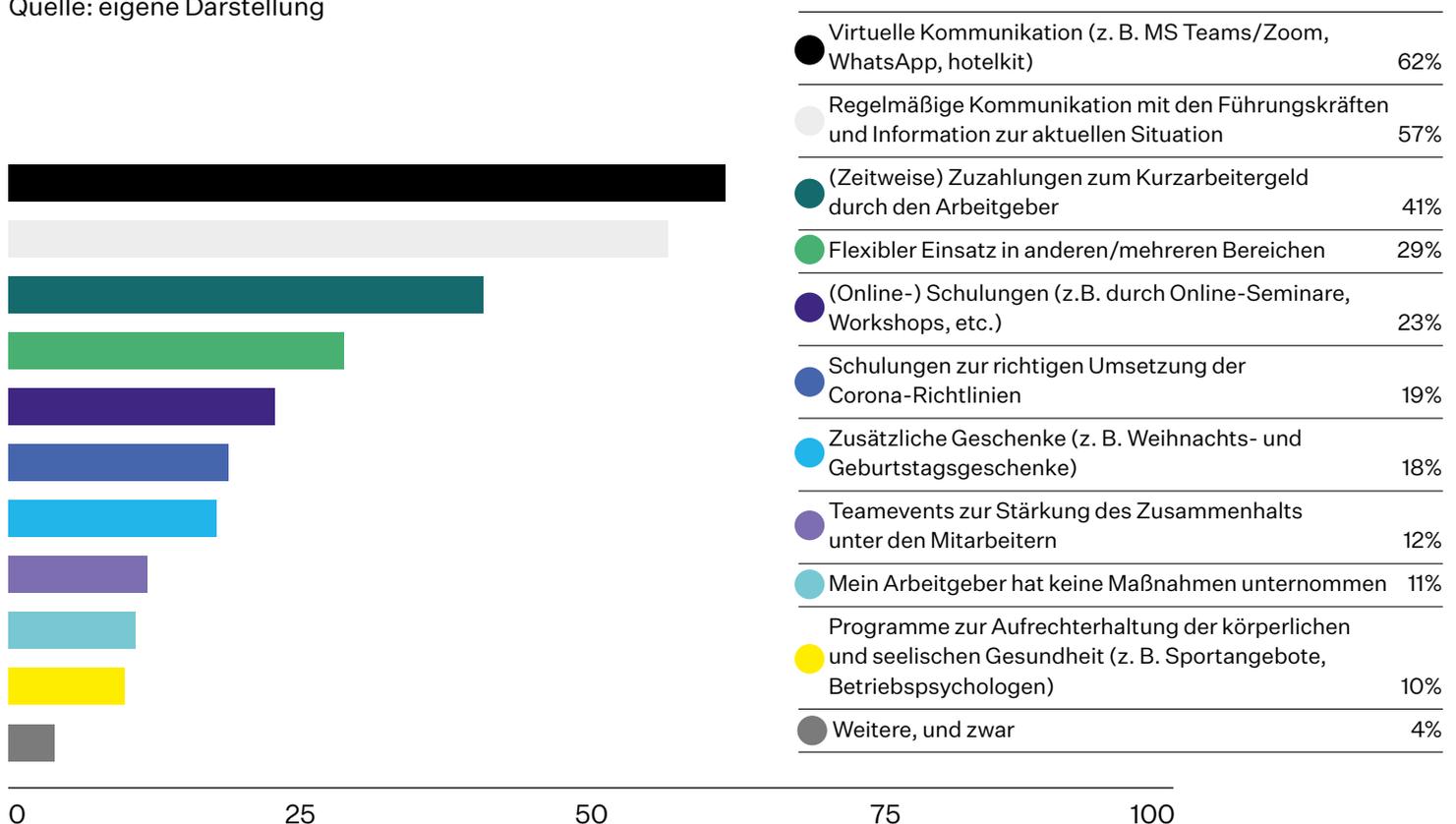
Wie in der Arbeitgeberbefragung dargestellt, fanden zahlreiche Maßnahmen im Krisenmanagement Eingang. Mit den in Abb. 21 dargestellten Top 10-Maßnahmen wurden die befragten Mitarbeiter in ihren Organisationen unterstützt:

Die virtuelle und die regelmäßige Kommunikation spielten die wichtigste Rolle während der Pandemie, da sich die Mitarbeiter häufig in Kurzarbeit oder im Homeoffice befanden und dennoch über aktuelle Entscheidungen informiert werden mussten. 41% der Befragten haben (zeitweise) Zuzahlungen zum Kurzarbeitergeld durch den Arbeitgeber erhalten, um die Lebenshaltungskosten während der Kurzarbeit stemmen zu können. 29% der Arbeitnehmer gaben an, in anderen oder mehreren Bereichen flexibel eingesetzt worden zu sein, um weiterhin einer Beschäftigung nachgehen zu können. Auch Personalentwicklungsmaßnahmen im Rahmen von (Online-)Schulungen wurden umgesetzt, wie 23% der Befragten angaben. Weitere Maßnahmen um-

Abb. 21: Arbeitnehmerbefragung 2022: Top 10-Maßnahmen im Krisenmanagement

N = 303, Mehrfachnennungen möglich

Quelle: eigene Darstellung



fassen Schulungen zur richtigen Umsetzung der Corona-Richtlinien (19%), zusätzliche Geschenke (18%), sowie Teamevents zur Stärkung des Zusammenhalts. 10% der Arbeitnehmer gaben an, Programmangebote zur Aufrechterhaltung der körperlichen und seelischen Gesundheit erhalten zu haben. 11% der Befragten erfuhren keinerlei Unterstützung durch ihren Arbeitgeber.

## 6.3 Krisenmanagement auf Destinations- und Verbandsebene

Eine wichtige und flächendeckende Krisenmanagementmaßnahme war die Inanspruchnahme finanzieller Hilfen. Im Rahmen der Befragung der DMOs wurde eingangs zur Inanspruchnahme finanzieller Zuwendungen befragt.

33% der Befragten gaben an, finanzielle Zuwendungen in Anspruch genommen zu haben, 67% nicht.

Als Gründe, weshalb keine finanziellen Zuwendungen in Anspruch genommen wurden, gaben 54% der Befragten (N = 54, Mehrfachnennungen möglich) an, dass die Mitarbeiter fortlaufend weiterbezahlt werden konnten und kein Kurzarbeitergeld beantragt werden musste. Für 44% hatte die Rechtsform der Organisation eine Inanspruchnahme finanzieller Zuwendungen nicht ermöglicht. 24% der Organisationen verfügten über ausreichend Mittel, um die Pandemie ohne finanzielle Zuwendungen zu überstehen.

## Anpassung der Kommunikations- und Marketingmaßnahmen als Maßnahme zum Krisenmanagement

Betrachtet man die Krisenmanagementmaßnahmen der DMOs, so wurde bereits in den Experteninterviews und Fokusgruppendifkussionen vor allem die Krisenkommunikation als zentraler Faktor identifiziert, der in den bayerischen Destinationen eine wichtige Rolle gespielt hat. Auch in der quantitativen Befragung erhielt die Anpassung der Kommunikations- und Marketingmaßnahmen 77% Zustimmung. Zum einen haben sich die vier Tourismusverbände in regelmäßigen Krisengesprächen mit ihren Mitgliedern ausgetauscht, miteinander kooperiert, sich gegenseitig unterstützt und ihr Wissen an die regionalen und kommunalen DMOs in ihren Bezirken, Landkreisen und Städten weitergegeben.

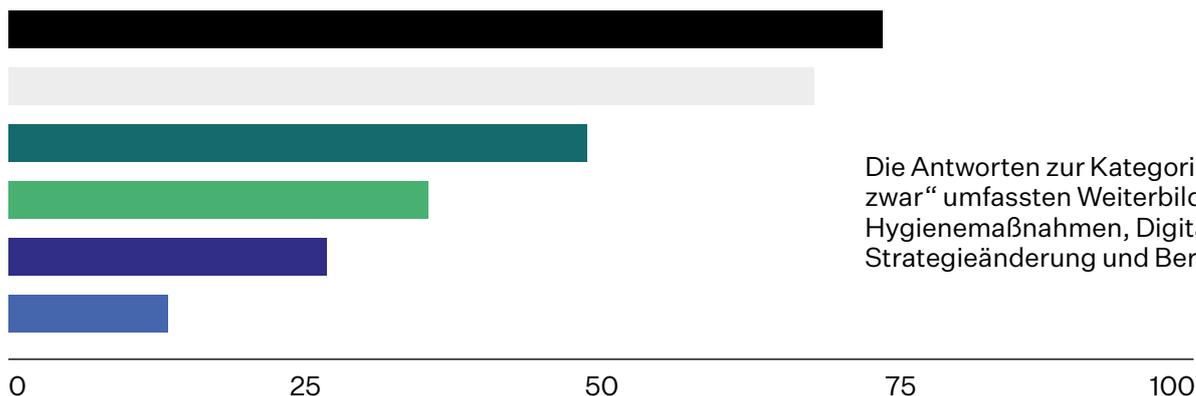
Zum anderen kam der Kommunikation mit (potenziellen) Gästen eine wichtige Rolle zu, weshalb auch Marketingmaßnahmen zügig angepasst wurden, wie folgendes Zitat zeigt:

„Wir haben die Marktforschungsergebnisse kontinuierlich beobachtet und alles daraufhin angepasst – sowohl unsere Marketingaktivitäten als auch unsere Mitgliederbetreuung.“ (Beispielzitat einer Fachbereichsleitung Tourismus einer bayerischen DMO)

Abb. 22: Destinationsbefragung 2022: zusätzliche Maßnahmen der DMOs zum Krisenmanagement während der COVID-19-Pandemie, N = 79, Mehrfachnennungen möglich

Quelle: eigene Darstellung

● Anpassung der Kommunikations-/Marketingmaßnahmen	77%
● Zusammenarbeit mit anderen Betrieben/(Tourismus-)Verbänden/Kammern (o. ä.)	71%
● Produktanpassungen und Produktinnovationen (z. B. digitale Bildergalerien, etc.)	51%
● Aktive Unterstützung der Gastgeber der Destination bei der Beantragung von Hilfsleistungen	37%
● Erschließung neuer Zielgruppen für die Destination	28%
● Anderes, und zwar	14%



Die Antworten zur Kategorie „Anderes, und zwar“ umfassten Weiterbildungsmaßnahmen, Hygienemaßnahmen, Digitalisierungsprozesse, Strategieänderung und Beratungsleistungen.

Die Zusammenarbeit mit anderen Betrieben, (Tourismus-)Verbänden und Kammern wurde durch die COVID-19-Pandemie intensiviert. Es wurden runde Tische etabliert, und der Austausch untereinander erfolgte in deutlich kürzeren Abständen als vor der COVID-19-Pandemie. Zweitrangig waren dagegen konkrete Produktanpassungen und -innovationen bzw. die Erschließung neuer Zielgruppen für die Destination, wie die Fragebogenuntersuchung zeigt.

## Kaum Recovery-Strategien vorhanden

Ein ganzheitliches Krisenmanagement umfasst auch ein Konzept für eine Recovery-Strategie, wobei es sich um definierte Standards und Maßnahmen handelt, die umgesetzt werden, nachdem sich eine Krise ereignet hat. Handlungsfelder umfassen die strategische Ausrichtung, die Neugestaltung des Angebots unter Berücksichtigung der sozialen und touristischen Infrastruktur sowie Personalthemen. Diese werden in das Alltagsgeschäft implementiert und neue Märkte erschlossen (Scott et al. 2008). Zwei Recovery-Strategien für Bayern sind öffentlich zugänglich gewesen: die „Recovery Strategie 2020 der Lan-

## Good Practice-Beispiel auf Destinationsebene:

### Bad Hindelang im Naturschutzgebiet Allgäuer Hochalpen

Bad Hindelang in den Allgäuer Hochalpen mit seinen sechs Ortsteilen hat im Jahr 2019 sein Lebensraumkonzept „Unser Bad Hindelang 2030“ mit integrierter Tourismusstrategie erstellt. An der Markenumfrage hierzu haben sich 3.500 Bürger und Gäste beteiligt. 250 Bürger haben sich zudem aktiv in den Arbeitskreisen engagiert. Im Ergebnis stehen das Ökomodell Hindelang sowie das Immaterielle Kulturerbe der hochalpinen Alpwirtschaft im Naturschutzgebiet „Allgäuer Hochalpen“ - beides zur Pflege der intakten alpinen Kulturlandschaft - an erster Stelle. Kleinbäuerliche Strukturen sowie die Alpwirtschaft sind zudem Garant für hochwertige ökologische Produkte und geben Bad Hindelang eine lokalspezifische Identität und die Möglichkeit eines natur- und sozialverträglichen Tourismus. Einmalig ist, dass im Rahmen des Ökomodells Hindelang alle 60 Bergbauern vollständig ohne Pestizide und Herbizide sowie vollkommen frei von Gentechnik wirtschaften.

Ein weiterer wichtiger Baustein des Lebensraumkonzeptes ist die Reduzierung des stark zunehmenden Individualverkehrs. Ein erster Schritt war ab Dezember 2019 die freie Fahrt mit der Gäste- und Bürgerkarte im ÖPNV im gesamten Gemeindegebiet sowie bis nach Sonthofen (mit der Gästekarte zusätzlich auch im Tannheimer Tal/Tirol). Im Dezember 2021 wurde zudem in einem zweiten Schritt der On-Demand-Verkehr EMMI-MOBIL eingeführt (Emissionsfrei. Miteinander. Individuell.) und das freie Parken mit der Gästekarte abgeschafft. Mit der EMMI-MOBIL-App sind Einwohner und Gäste aufgrund unzähliger virtueller Haltestellen quasi ab der Haustüre mobil, und zwar genau dann, wenn die Mobilität gebraucht wird. EMMI-MOBIL bringt die Fahrgäste zur nächsten Bushaltestelle oder, falls gerade kein Linienbus fährt, direkt ans Ziel. ÖPNV und EMMI-MOBIL sind dabei mit der Gäste- und Bürgerkarte kostenfrei. EMMI-MOBIL wurde in 2022/23 mehrfach ausgezeichnet, unter anderem mit dem dritten Platz beim Deutschen Tourismuspreis, der regelmäßig vom Deutschen Tourismusverband (DTV) vergeben wird.

Im Lebensraumkonzept ist die Besucherlenkung ein weiterer zentraler Baustein. Mögliche Maßnahmen zur Umsetzung wurden erarbeitet und ein Projektantrag im Rahmen der „Landschaftspflege- und Naturparkrichtlinie“ (LNPR) gestellt und genehmigt. In Zusammenarbeit mit den Grundstückseigentümern, den Alpbetreibern sowie der Forstverwaltung sollen in den kommenden zwei Jahren Maßnahmen wie der Einsatz von Natur Scouts, Sensibilisierung und Information, oder auch digitales Marketing umgesetzt werden. Zentraler Baustein ist der Rückbau von Wanderwegen zum Schutz von Flora und Fauna wie zum Beispiel am Schrecksee auf 1.800 Meter Höhe im Naturschutzgebiet der Allgäuer Hochalpen.

Quelle: Bad Hindelang Tourismus, <https://www.badhindelang.de/>



Bild: Bad Hindelang Tourismus/Wolfgang B. Kleiner



des Hauptstadt München“ (Landeshauptstadt München 2020) sowie die von der Bayern Tourismus Marketing GmbH herausgegebenen „Handlungsmöglichkeiten im Umgang mit dem Coronavirus SARS-CoV-2. Ein Leitfaden für Tourismus, Hotellerie und Gastronomie“ (bayTM 2020). Im Rahmen der im Jahr 2022 durchgeführten Fragebogenuntersuchung haben 23% der befragten DMOs die Frage nach einer Recovery-Strategie positiv beantwortet. 49% hatten keine Recovery-Strategie, 27% war nicht bekannt, was eine Recovery-Strategie ist.

Der Branchenverband Bayerischer Hotel- und Gaststättenverband DEHOGA Bayern e.V. wurde in den Experteninterviews und Fokusgruppendifkussionen häufig als sehr unterstützend bewertet. Vor allem die gute Erreichbarkeit sowie die Hilfestellungen, die der Verband bzgl. der Beantragung von Finanzierungshilfen und der Auslegung der Vorschriften und Regelungen leistete, wurden besonders gelobt, wie u.a. folgendes Zitat zeigt:

„Der DEHOGA hat für mich persönlich einen 1a Job gemacht. Er hat viele Newsletter gesendet, und ich glaube, der DEHOGA war noch nie so präsent und hat noch nie so strukturiert gearbeitet.“ (Beispielzitat eines Geschäftsführers der Hotellerie)

## 6.4 Krisenmanagement der Politik

Als eine große Herausforderung, die sich der Branche von Beginn der Pandemie stellte, war die Verständlichkeit der Formulierungen von Vorschriften und Regularien sowie die kurzfristige Kommunikation dieser. Politische Entscheidungen mussten für ihre Umsetzung von den Ministerien in rechtsgültige Vorgaben formuliert werden. Kritisiert wurde, dass die Verordnungen nicht zielgruppengerecht für die Branche formuliert waren, wie folgendes Zitat zeigt:

„Wenn man Verordnungen oder Ähnliches erlässt, sollte man das bitte so machen, dass derjenige, der sie umzusetzen hat, diese möglichst schnell und ohne Missverständnisse verstehen kann.“ (Beispielzitat eines Vertreters eines Verbands)

Durch den Föderalismus in Deutschland stieg die Komplexität, indem die verschiedenen Landesregierungen zusätzlich zu den Bundesvorgaben teilweise eigene Vorgaben erließen. Vor allem für Franchiseunternehmen oder Betriebe mit mehreren Standorten in unterschiedlichen Bundesländern sorgte dies für Probleme:

„Die größte Herausforderung für uns war der Föderalismus in Deutschland. Nachdem unsere Betriebe fast in jedem Bundesland sind, mussten wir immer differenzieren. Wir haben Informationen gesammelt, reflektiert und haben

## Good Practice-Beispiel auf Verbandsebene:

### Bayerischer Hotel- und Gaststättenverband DEHOGA Bayern e.V.

Der DEHOGA Bayern e.V. wurde von den Befragten besonders häufig als Positivbeispiel für seine Verbandsarbeit während der Krisenzeit genannt. Zahlreiche Informationen zu unterschiedlichen Themen rund um die Pandemie wie Hilfestellungen bei der Auslegung von Verordnungen, Informationen zu Fördermöglichkeiten und zum Wiederhochfahren sowie Informationen zu diversen Kampagnen und Initiativen wurden auf der Website des Verbands zur Verfügung gestellt. Besonders gelobt wurde die ständige Erreichbarkeit der Verantwortlichen, während andere Einrichtungen nur noch schwer oder kaum noch erreichbar waren. Weiterhin profitierte der Verband durch sein gutes Netzwerk zu politischen Entscheidern und konnte mehrere politische Erfolge wie bspw. die temporäre Senkung der Mehrwertsteuer auf Speisen auf sieben Prozent erzielen. Ein regelmäßig versendeter Corona-Newsletter ermöglichte den dauerhaften Kontakt zu den Mitgliedern sowie ein Update zu aktuellen Geschehnissen.

Quelle: Bayerischer Hotel- und Gaststättenverband DEHOGA Bayern e.V., <https://www.dehoga-bayern.de/>

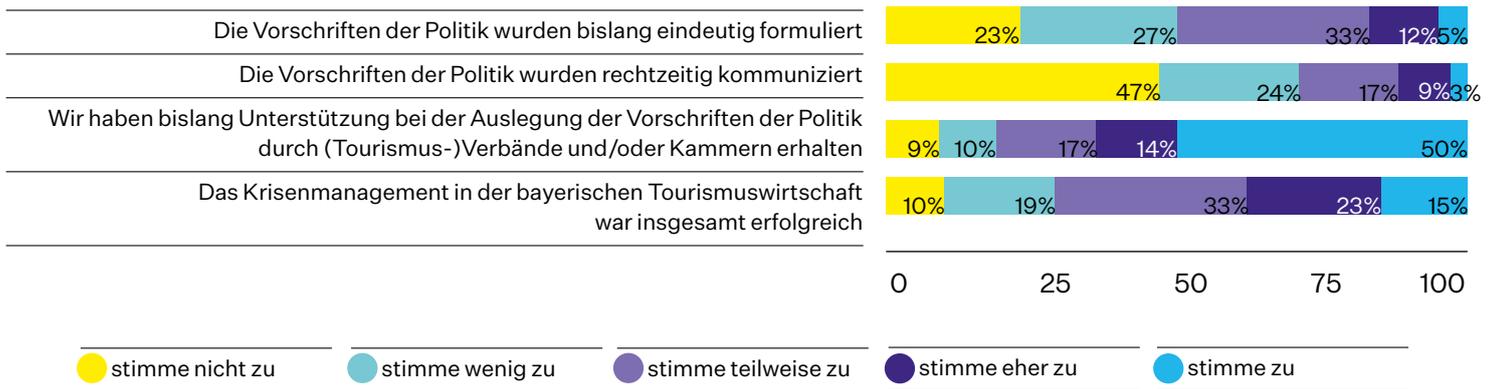


diese dann gefiltert an unsere Partner weitergeben. Aber die jeweiligen Informationen mussten von den Partnern in den entsprechenden Bundesländern nochmal geprüft werden, was uns die Arbeit tatsächlich sehr erschwert hat.“ (Beispielzitat eines HR-Vertreters eines Franchisegebers in der Gastronomie)

In der Arbeitgeberbefragung (Abb. 23) stimmten nur 18% der Befragten zu, dass die Vorschriften der Politik eindeutig formuliert wurden. Auch bezüglich der rechtzeitigen Kommunikation der Vorschriften drückten die Befragten mit 71% ihre Unzufriedenheit aus. Eine Legitimation durch die Krise erfuhren jedoch die (Tourismus-) Verbände und Kammern. 65% der Befragungsteilnehmer stimmten zu, von diesen Unterstützung bei der Auslegung der Vorschriften erhalten zu haben. Durchwachsen fällt die Bewertung der Aussage aus: „Das Krisenmanagement der bayerischen Tourismusindustrie war insgesamt erfolgreich“. So lehnen 29% der Befragten die Aussage ab, 33% stimmen teilweise zu und 38% äußern ihre Zustimmung.

4 Im Folgenden werden bei der deskriptiven Darstellung die Ergebnisse der Likert-Skala mit der Angabe „stimme eher zu“ und „stimme zu“ bzw. die Ergebnisse mit der Angabe „sehr wichtig“ und „äußerst wichtig“ zusammengezählt.

Abb. 23: Arbeitgeberbefragung 2022: Das Krisenmanagement der Politik und Tourismuswirtschaft, N = 289  
Quelle: eigene Darstellung



Die Vertreter der DMOs wurden in einer offenen Frage nach politischen Maßnahmen befragt, die es noch braucht, um die COVID-19-Pandemie und ihre daraus resultierenden Folgen für die bayerische Tourismusindustrie gut zu bewältigen. Es wurden 45 Antworten abgegeben, die sich in acht Themenfelder gliedern lassen. Hinter dem jeweiligen Themenfeld in Abb. 24 steht in Klammern die Anzahl der Antworten.

In erster Linie forderten die Befragten mehr finanzielle Unterstützung, beispielsweise in Form unbürokratischer Förderprogramme für Investitionen mit geringem Anteil an Eigenkapital. Weiterhin soll der reduzierte Mehrwertsteuersatz im Gastgewerbe beibehalten werden. Ein zusätzlich wichtiges Thema stellt die Arbeits- und Fachkräftesituation dar: Hier werden hauptsächlich Maßnahmen zur Fachkräftesicherung gefordert, u.a. zur Perso-

Abb. 24: Destinationsbefragung 2022: Kategorisierung der von den DMOs noch geforderten politischen Maßnahmen, N = 45, Quelle: eigene Darstellung



nalgewinnung und -bindung, zudem weniger Bürokratie, um Arbeits- und Fachkräfte aus dem Ausland schneller einstellen zu können und eine Anhebung der Löhne, um als Branche attraktiver zu werden.

Zehn Nennungen gab es in der Kategorie Regelungen und Vorschriften und Bürokratieabbau. So sollen Regelungen klar formuliert und frühzeitig kommuniziert werden. Außerdem ist den Befragten ein konsequentes Einhalten der Regelungen wichtig. Weitere Forderungen umfassen eine bessere Wertschätzung der Branche sowie eine gemeinsame Tourismusstrategie für das Bundesland Bayern. In Verbindung mit einer Tourismusstrategie sollen auch gleichzeitig Rahmenbedingungen geschaffen werden, um neue Strategien gewinnbringend umsetzen zu können. Zwei Nennungen beziehen sich auf eine besser abgestimmte Krisenkommunikation. Von politischer Seite werden eine proaktive Haltung und Kommunikation zum Tourismus gefordert, politische Entscheidungen sollen zeitnah kommuniziert, erklärt und gerechtfertigt werden. Zu Maßnahmen zur Steigerung der Resilienz gab es eine Nennung.

Die in der Fragebogenuntersuchung geforderten Maßnahmen lassen sich durch weitere Forderungen an die Politik aus den Experteninterviews und Fokusgruppendifkussionen ergänzen:

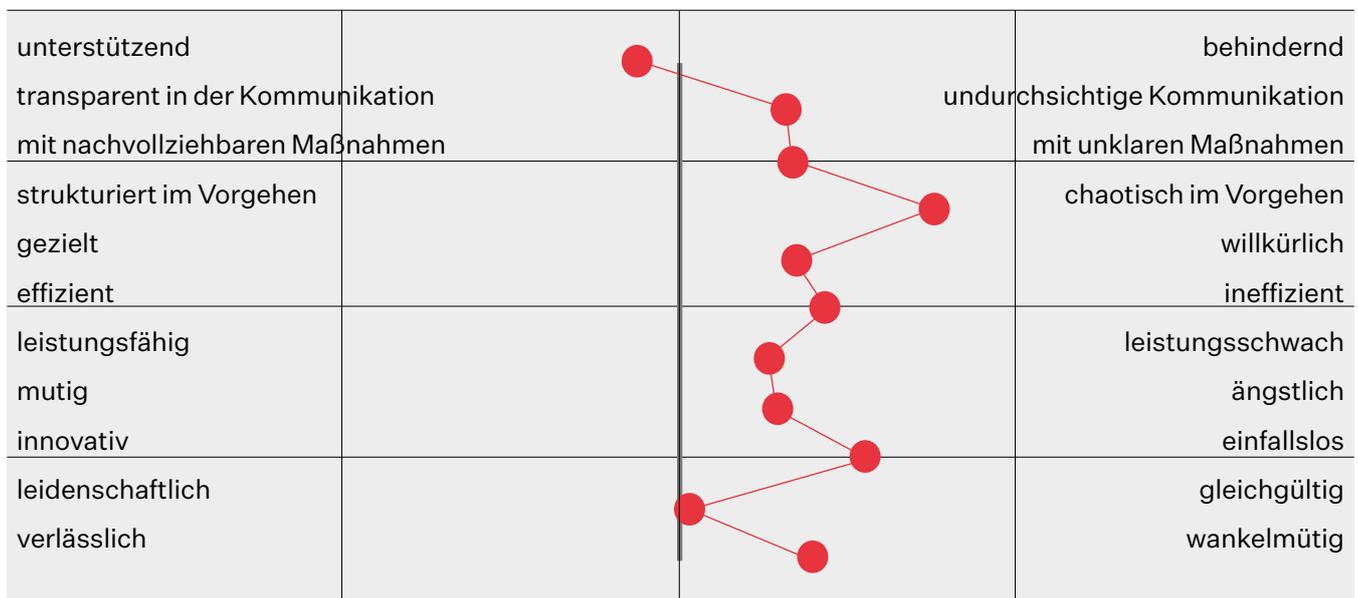
- Gewünscht wurde ein besseres (Teil-)Branchenbewusstsein auf Ministerebene. Kritisiert wurde, dass die Tourismusbranche nicht als systemrelevant angesehen wurde, obwohl sie über mehr Erwerbstätige, wie beispielsweise die Automobilbranche oder der Maschinenbau verfügt.
- Die Zusammenarbeit der politischen Ebene mit der Tourismuswissenschaft sollte ausgebaut werden, um wissenschaftliche Erkenntnisse in politische Entscheidungen einfließen lassen zu können.
- Gewünscht werden höhere Investitionen in das Berufsschulwesen, in die duale Berufsausbildung sowie touristische Studiengänge, um Nachwuchskräfte auszubilden und zu fördern.

- Das Trinkgeld im Gastgewerbe soll weiterhin steuerfrei bleiben.
- Eine Flexibilisierung der Arbeitszeiten soll ermöglicht werden, um der Nachfrage in touristischen Betrieben entsprechend nachkommen zu können.
- Bezahlbarer Wohnraum in einer lebenswerten Region sei notwendig, um Arbeits- und Fachkräfte gewinnen und binden zu können.
- Rollierende Wochenendtage für Bevölkerungsgruppen (z.B. Sa/So und So/Mo) würden zu einer Entzerrung der Freizeit-, Tourismus- und Hospitality Branche beitragen.
- Das Heranziehen von Referenzjahren für die Beantragung von Fördergeldern sei nicht sinnvoll, wenn die Unternehmen zum Referenzzeitraum z.B. aufgrund von Investitionen einen eingeschränkten Betrieb oder geschlossen hatten. Im Fall der aktuellen Energiekrise würden Referenzzeiträume herangezogen, in welchen die Unternehmen pandemiebedingt geschlossen waren. Es müssten Zeiträume mit realistischen Kennzahlen ausgewählt werden.

## Bewertung der Tourismuspolitik

Um einen Überblick über die Unterstützungsleistung der Tourismuspolitik in Bayern zu erhalten, wurde auf Basis der erhobenen Daten ein semantisches Differenzial erstellt (s. Abb. 25). Hierbei werden relevante Eigenschaften den jeweiligen gegenteiligen Eigenschaften zur Bewertung gegenübergestellt. Es zeichnet sich deutlich ab, dass die bayerische Tourismuspolitik seitens der Befragten eher negativ bewertet wird. Jedoch gibt es zwei Ausreißer, die zur positiven Seite tendieren: Die Politik wurde dennoch als „unterstützend“ und „leidenschaftlich“ wahrgenommen. Auch auf der negativen Seite sind zwei Ausreißer zu erkennen: So wurde die Tourismuspolitik vor allem als „chaotisch im Vorgehen“ und als „einfallslos“ bewertet.

Abb. 25: Destinationsbefragung 2022: Semantisches Differenzial zur Tourismuspolitik in Bayern, N = 79  
Quelle: eigene Darstellung



# 7. Ergebnisse zur Resilienz

## 7.1 Organisationale Resilienz

### Organisationale Resilienz als Voraussetzung

Auf Ebene des Betriebs bzw. der Organisation wurde die organisationale Resilienz betrachtet. Knapp die Hälfte der befragten Organisationen gab an, durch die COVID-19-Pandemie stärker geworden zu sein. 41% gaben an, dass die Widerstandsfähigkeit des Betriebs im Umgang mit Krisen bereits vor der COVID-19-Pandemie vorhanden war.

Während der Gespräche im Rahmen der Experteninterviews und Fokusgruppendifkussionen wurde deutlich, dass verschiedene Aspekte in Kombination zur organisationalen Resilienz beitragen, wie folgendes Zitat veranschaulicht:

„Geld hilft schon, aber wenn ich keine vernünftigen Konzepte habe oder nicht weiß, wo ich hinwill, dann nützt mir auch das Geld nichts. Ich glaube, resiliente Betriebe oder Destinationen müssen einfach auch immer salopp gesagt up-to-date sein. Also sprich sich überlegen ‚Wo will ich hin? Was ist ein beständiger Trend?‘“ (Beispielzitat eines Vertreters eines Tourismusverbands)

Nachstehende Faktoren basieren auf den Erkenntnissen aus den qualitativen Befragungen, und wurden mittels der quantitativen Fragebogenuntersuchung unter den Arbeitgebern im Jahr 2022 (N = 200) hinsichtlich ihrer Wichtigkeit bewertet. Nachfolgend werden die Top 10-Resilienzfaktoren aufgeführt, beginnend mit dem wichtigsten Faktor.

Persönlicher Einsatz der Führungskraft	(92%)
Kommunikation mit den Mitarbeitern	(92%)
Gute wirtschaftliche Situation des Betriebs (z.B. Eigenkapital/finanzielle Rücklagen)	(85%)
Kommunikation mit den Kunden	(84%)
Hohe Geschwindigkeit der Umsetzung von Maßnahmen im Betrieb	(82%)
Überbrückungshilfen/Fördermaßnahmen durch den Staat	(75%)
Unternehmenswerte/-kultur	(70%)
Anpassung der Personalarbeit und Mitarbeiterführung in der COVID-19-Pandemie	(67%)
Mitarbeiterfürsorge (z.B. finanzielle Unterstützung/Care-Pakete)	(60%)
Krisenmanagement von außen z.B. durch Politik/(Tourismus-)Verbände/Kammern	(58%)

Im Rahmen der Kurzbefragung der Arbeitgeber im Jahr 2023 nach Abklingen der COVID-19-Pandemie wurde die Frage nochmals gestellt und in der Rückschau beantwortet: „Welche Faktoren waren Ihrer Meinung nach generell während der COVID-19-Pandemie besonders wichtig, um als Betrieb die Krise gut zu bewältigen?“ Es antworteten N = 204 Personen. Die Top 10-Faktoren umfassen:

Kommunikation mit Mitarbeitern	(84%)
Persönlicher Einsatz der Führungskraft	(67%)
Hohe Geschwindigkeit der Umsetzung von Maßnahmen im Betrieb	(55%)
Gute wirtschaftliche Situation unseres Betriebs (z.B. Eigenkapital/finanzielle Rücklagen)	(54%)
Regelmäßige Kommunikation mit Kunden	(52%)
Überbrückungshilfen/Fördermaßnahmen durch den Staat	(51%)
Digitalisierung (z. B. Reduzierung von Touch-Points, Homeoffice)	(39%)
Netzwerkarbeit (z. B. mit anderen Betrieben/(Tourismus-)Verbänden/Politik)	(38%)
Unternehmenswerte/-kultur	(29%)
Anpassung der Personalarbeit und Mitarbeiterführung in der COVID-19-Pandemie	(28%)

Um die wichtigsten Faktoren, die zur organisationalen Resilienz in Krisenzeiten beitragen, inferenzstatistisch zu identifizieren, wurde das Gradient Boosting Verfahren, eine Technik des maschinellen Lernens, angewendet. Für die Messung der organisationalen Resilienz wurde die Kurzform des Benchmark Resilience Tools (BRT13-B) (Whitman et al., 2013) in deutscher Fassung verwendet. Folgende Ergebnisse lassen sich darstellen:

### Faktoren, welche die organisationale Resilienz im Rahmen der COVID-19-Pandemie positiv beeinflussen

- Regelmäßige Kommunikation mit den Mitarbeitern und Einordnung der Lage
- Schulungen zur konkreten Umsetzung der Corona-Richtlinien
- Digitalisierung von Prozessen zur Kontaktminimierung
- Kurzarbeit
- Maßnahmen zur Kostensenkung
- Neu-/Umgestaltung von Aufgabenbereichen
- Investitionen in Renovierungen, Baumaßnahmen, etc.

## 7.2 Individuelle Resilienz

### Mitarbeiter befähigen – individuelle Resilienz stärken

Die COVID-19-Pandemie hatte nicht nur Auswirkungen auf betrieblicher bzw. organisationaler Ebene, sondern auch auf jeden Einzelnen. Aufgrund der zahlreichen Sorgen und Unsicherheiten, die die COVID-19-Pandemie auslöste, gewann das Thema der individuellen Resilienz oder der persönlichen Widerstandsfähigkeit auch bei Arbeitgebern an Bedeutung. Folgende Aufzählung zeigt, welche individuellen Resilienzfaktoren aus Arbeitgeber-sicht als wichtig eingeschätzt werden. Insgesamt antworteten 199 Arbeitgeber auf die Frage, welche der Fähigkeiten und Eigenschaften sie bei Mitarbeitern als die drei wichtigsten einschätzen, um gut durch die Pandemie zu kommen. Auffallend ist, dass überwiegend persönliche Eigenschaften wichtiger als Fachkenntnisse bzw. die Berufserfahrung sind.

Anpassungsfähigkeit an veränderte Situationen/Anforderungen im Umgang mit Kunden/Gästen	(68%)
Persönlichkeitsabhängige Eigenschaften (z. B. Haltung, Vertrauen, Zuversicht, intrinsische Motivation)	(61%)
Physische und psychische Widerstandskraft	(58%)
Anpassungsfähigkeit an Veränderungen/Umstellungen im Arbeitsprozess	(55%)
Flexibilität bzgl. des Einsatzes am Arbeitsplatz	(36%)
Technische Kenntnisse (z. B. bzgl. digitalisierten Arbeitsprozessen/ Nutzung von Apps)	(12%)
Berufserfahrung	(10%)

### Persönlichkeitsmerkmale als Top-Faktoren für individuelle Resilienz

Auch die Arbeitnehmer wurden befragt, welche Fähigkeiten und Eigenschaften ihnen selbst am meisten geholfen haben, um gut durch die Pandemie zu kommen. Die vorgegebenen Antwortmöglichkeiten wurden aus den qualitativen Experteninterviews und Fokusgruppens-diskussionen abgeleitet. Nachfolgend werden die am häufigsten gewählten Faktoren dargestellt (N = 275).

Persönlichkeitsmerkmale wie z.B. Belastbarkeit, Gelassenheit und hohe Motivation	(64%)
Fähigkeit, sich an Veränderungen am Arbeitsplatz anzupassen	(60%)
Körperliche Gesundheit und seelische Widerstandskraft/ seelisches Wohlbefinden	(54%)
Berufserfahrung	(37%)
Fähigkeit, sich an veränderte Anforderungen im Umgang mit Kunden, Gästen anzupassen	(32%)
Technische Kenntnisse (z.B. Nutzung von Computern, Smartphones, Apps)	(28%)
Flexibilität, wo man am Arbeitsplatz eingesetzt wird	(23%)
Sonstiges	(3%)

Unter „Sonstiges, und zwar“ wurden Faktoren wie Kollegialität, Rückhalt in der Familie und Eigenschaften wie mentale Stärke, Fleiß und Lernfähigkeit genannt. Auch die Akzeptanz der eigenen Situation trägt zur individuellen Widerstandsfähigkeit bei.

Eine Analyse des Einflusses spezifischer Personalmanagementmaßnahmen auf die individuelle Resilienz, war statistisch nicht signifikant. D.h., es konnte in dieser Studie nicht nachgewiesen werden, dass Personalmanagementmaßnahmen die individuelle Resilienz beeinflussen. Jedoch zeigte sich, dass Mitarbeiter, die die Pandemie persönlich gut gemeistert haben, signifikant resilienter sind. Dieses Ergebnis ist ein Hinweis darauf, dass die individuelle Resilienz als persönliche Eigenschaft einzu-stufen ist.

## 7.3 Resilienz der DMOs Top 10-Resilienz-faktoren für DMOs

Im Zusammenhang mit den Resilienz-faktoren für DMOs wurden verschiedene Aspekte angesprochen, die durch die COVID-19-Pandemie eine neue Bedeutung gewonnen haben und deren konkrete Umsetzung teilweise durch die Krise beschleunigt wurde.

Um die COVID-19-Pandemie generell zu bewältigen, wurden runde Tische einberufen, um die Krisensituation in regelmäßigen Abständen zu beraten und um Informationen an die Stakeholder in der Destination weitergeben zu können. Zentrale Themen umfassten die Schließung und Wiederöffnung der Betriebe, die Umsetzung von Hygienekonzepten sowie die Einhaltung der Vorschriften der Politik. Die Vertreter der DMOs informierten ihre Mitglieder in regelmäßigen Abständen bzgl. aller wichtigen Aspekte und dienten gemeinsam mit den Branchenverbänden und den Industrie- und Handelskammern (IHKs) als Sprachrohr zwischen den Leistungsträgern und der politischen Ebene.

Die Zusammenarbeit zwischen den DMOs und den Stakeholdern in den jeweiligen Destinationen wurde als zentral bewertet. Die Pandemie diente als Beschleuniger bei der Umsetzung von Maßnahmen und stärkte das Netzwerk. Durch eine gemeinsame Kommunikation und ein gemeinsames Marketing konnte beispielsweise die Positionierung der Destinationen in puncto Inlandstourismus gestärkt werden. An einzelnen Aspekten wie z.B. dem öffentlichen Personennahverkehr (ÖPNV) und der Parkraumbewirtschaftung wurde im Zuge des höheren touristischen Aufkommens aus dem Inland bzw. des Tages- und Ausflugs-tourismus in ausgewählten Destinationen während der COVID-19-Pandemie gearbeitet.

In diesem Zusammenhang lässt sich die Besucherlenkung nennen, die durch eine engere Abstimmung der Leistungsträger angegangen wurde. Verbunden damit sind digitale Maßnahmen, die Informations- und Buchungsprozesse beschleunigten und zu einer besseren Planbarkeit und Steuerung des Besucheraufkommens auf Seiten der Destination beitrugen. Die COVID-19-Pandemie hat die Digitalisierungsprozesse teilweise beschleunigt, und von den getroffenen Maßnahmen profitieren die DMOs auch über die COVID-19-Pandemie hinaus.

Um entsprechende Maßnahmen umzusetzen und die Krise auf DMO-Ebene erfolgreich zu bewältigen, wurde ebenso wie im Zusammenhang mit der organisationalen Resilienz eine kompetente Führungskraft als zentraler Faktor erwähnt. Zum einen wird diese auf Organisationsebene benötigt, zum anderen aber auch auf politischer Ebene in der Region, da die DMOs stark von der Leistung der politischen Ebene und den Ministerien abhängig sind.

Weitere Nennungen umfassen die Geschwindigkeit bei der Umsetzung von Maßnahmen sowie die Lernbereitschaft und -fähigkeit in Krisensituationen, wie die folgenden Top 10-Faktoren zeigen. Die abgefragten Faktoren wurden aus den Gesprächen mit den Experten im Rahmen der qualitativen Studien abgeleitet. Im Rahmen der quantitativen Befragung antworteten N = 75 Befragungsteilnehmer.

Kompetente Führungskraft auf Organisationsebene	(84%)
Kompetente Führungskraft auf politischer Ebene in der Region	(84%)
Geschwindigkeit bei der Umsetzung von Maßnahmen	(84%)
Lernbereitschaft und -fähigkeit in der Krisensituation	(80%)
Netzwerkarbeit und Einbezug aller relevanten Stakeholder	(79%)
Leistung der Ministerien (Information, Unterstützung, Hilfestellung)	(77%)
Kommunikation mit potenziellen Gästen (z. B. Social Media, Unternehmenswebsite)	(76%)
Bündelung von Stimmen zum vereinten Herantreten an die Politik	(71%)
Wissensmanagement	(70%)
Innovationspotenzial	(66%)

## 8. Ergebnisse: Arbeits- und Fachkräftesituation in Betrieben und DMOs

### 8.1 Herausforderungen im Personalmanagement

Der Arbeits- und Fachkräftemangel in der Tourismusbranche spitzt sich in Krisenzeiten noch mehr zu

Die Arbeits- und Fachkräftesituation in der Tourismusbranche war bereits vor der COVID-19-Pandemie stark angespannt. Gründe hierfür sind u.a. die sinkenden Ausbildungszahlen, das schlechte Branchenimage, unattraktive Arbeitszeiten u.a. am Wochenende und an Feiertagen, ein durchschnittliches Gehalt, der demografische Wandel sowie die Abwanderung von Fachkräften in andere Branchen (vgl. Chang & Eberhardt, 2020). Der Arbeitsmarkt hat sich zu einem Arbeitnehmermarkt entwickelt und die Branche muss neue und innovative Wege finden, um Fach- und Arbeitskräfte zu gewinnen, was

bislang nur bedingt der Fall war. Einige Gesprächspartner waren sich in dieser Hinsicht einig, dass die Branche selbst aktiver agieren muss, wie das nachstehende Zitat illustriert:

„Es ist kein Fachkräftemangel mehr, es ist ein Arbeitskräftemangel, was wir inzwischen haben. Es ist das Zimmermädchen, was wir nicht mehr finden. Ein Spüler, den wir nicht mehr finden. Wir jammern, wir jammern, wir haben nichts unternommen.“

(Beispielzitat Geschäftsführer Hotellerie)

„Durch die COVID-19-Pandemie wurde die Personalsituation erneut verschärft, da eine Vielzahl an Arbeitnehmern in Kurzarbeit entsandt wurde und teilweise in andere Branchen abwanderte. Mit dem Abklingen der COVID-19-Pandemie sind einige Arbeitnehmer zwar wieder in

ihre Betriebe zurückgekehrt, jedoch lässt sich die Personalsituation nach wie vor kritisch darstellen, so ist „das alles beherrschende Thema, wo kriegen wir mehr Mitarbeiter her?“ (Beispielzitat Vertreter Kommunikation und Marketing eines Verbands).

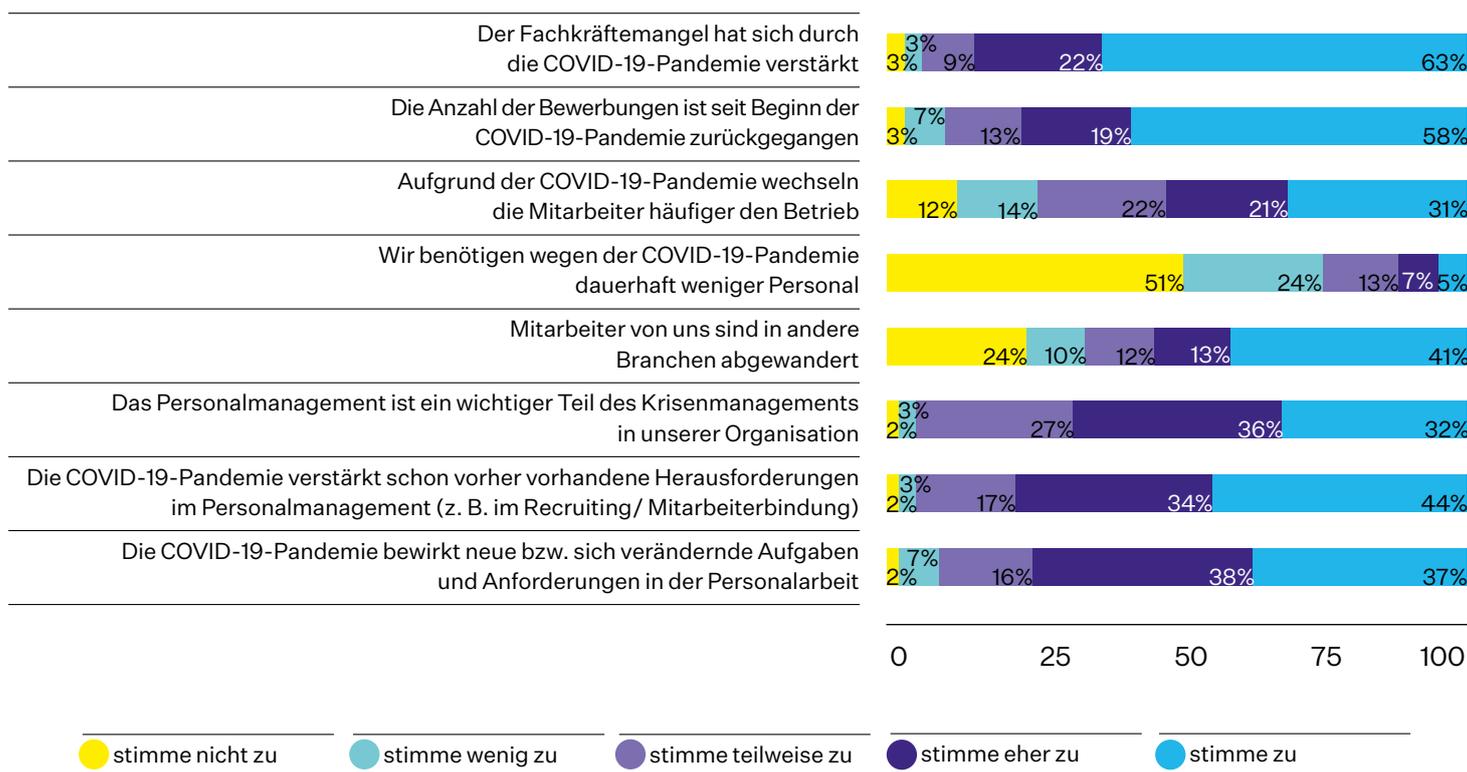
Die Arbeits- und Fachkräftesituation wurde daher in der Arbeitgeberbefragung separat betrachtet. 63% der Arbeitgeber haben im Mai 2022 angegeben, offene Stellen ausgeschrieben zu haben.<sup>1</sup> 85% stimmten zu, dass sich der Fachkräftemangel durch die COVID-19-Pandemie verstärkt hat. 77% der Befragten gaben an, dass sie einen Rückgang der Bewerbungen feststellen, gut die Hälfte hielt fest, dass die Mitarbeiter aufgrund der COVID-19-Pandemie häufiger den Betrieb wechseln. Der Aussage, dass Mitarbeiter in andere Branchen abgewandert sind, stimmten 54% der Befragten zu. Bezeichnend ist weiterhin, dass 78% Zustimmung bzgl. der Aussage „Die COVID-19-Pandemie verstärkt schon vorher vorhandene Herausforderungen im Personalmanagement (z.B. im Recruiting/Mitarbeiterbindung)“ erreicht wurden. Der Aussage, dass die COVID-19-Pandemie neue bzw. sich verändernde Aufgaben und Anforderungen in der Personalarbeit bewirkt, stimmten 75% der Befragungsteilnehmenden zu. An dieser Stelle wird auf Abb. 18 verwiesen, die die Anpassungen der Regelaufgaben im HRM während der COVID-19-Pandemie aufzeigt. Es lässt sich ableiten, dass sich die Personalarbeit wandelt und zunehmend neue und kreative Wege gefunden

werden müssen, um gut ausgebildetes Personal zu rekrutieren und langfristig binden zu können.

„Wir müssen im Recruiting andere Wege gehen, wir arbeiten viel mit den Universitäten zusammen. Wir gehen auch auf kleinere Jobmessen, wir haben immer gesagt, „Was bringt mir so ein Praktikum von einer Woche?“ Wir hatten diese Woche einen 14-jährigen Praktikanten, der eine Woche bei uns war und wir haben schon gemerkt, wir müssen jetzt auch diese Wege gehen.“ (Beispielzitat einer Personalmanagerin in der Hotellerie)

Weiterhin hat die Kurzbefragung der Arbeitgeber im Jahr 2023 (N = 198) gezeigt, dass auch nach Abklingen der COVID-19-Pandemie die aktuelle Fachkräftesituation und der Mangel an gut qualifizierten Mitarbeitern zu den wichtigsten und am meisten diskutierten Themen gehören. 26% der Befragten geben an, dass sich die Personalsituation in ihren Betrieben wieder entspannt hat, während dies für 39% nicht der Fall war. 35% der Befragten hatten durch COVID-19 keine Personalengpässe.

Abb. 26: Arbeitgeberbefragung 2022: Einschätzung der Fachkräftesituation und des Personalmanagements in den Betrieben, N = 205  
Quelle: eigene Darstellung



# 8.2 Mitarbeiterbindung

## Herausforderung Mitarbeiterbindung

Insbesondere die Mitarbeiterbindung stellt in der Krisenzeit eine große Herausforderung dar. Die vorübergehende Perspektivlosigkeit, finanzielle oder persönliche Gründe sowie die Zeit, die die Mitarbeiter durch die Kurzarbeit und Lockdowns hinzugewonnen haben, haben viele Mitarbeiter dazu bewogen, ihre berufliche Situation zu überdenken. Für die touristischen Organisationen war diese Zeit eine kritische Phase, in der den Mitarbeiter einerseits kaum oder keine Arbeit angeboten werden konnte, andererseits aber klar war, dass eine Wiedereröffnung aufgrund von Hygienekonzepten und Impfmaßnahmen eines Tages wieder möglich sein würde und die Mitarbeiter dann wieder gebraucht werden, um den Betrieb überhaupt wieder aufnehmen und eine Wiedereröffnung bewältigen zu können:

„Man muss auch irgendwie wieder dazu motivieren, zu arbeiten und man muss auch versuchen, die [Mitarbeiter] weiterhin im Betrieb zu halten, damit ein Wiederhochfahren überhaupt möglich ist, denn ohne Personal wird es nicht gehen.“ (Beispielzitat einer Verbandsvertreterin)

Für viele Betriebe hat sich die Situation so stark zuge- spitzt, dass eine kurzfristige Öffnung aufgrund der langen Lockdown-Phasen nicht möglich war:

„Manche Betriebe sagen auch, sie können gar nicht öffnen, weil sie nicht genügend Personal auf die Schnelle zusammengetrommelt bekommen. Weil es einfach durch diesen langen Lock-

down die verschiedenen Ausprägungen gegeben hat. Die einen [Mitarbeiter] haben gesagt ‚Naja, im Tourismus sehen wir keine Zukunft‘, und sie haben sich was anderes gesucht. Die wollten nicht Monate lang in Kurzarbeit sein.“ (Beispielzitat eines Vertreters eines Tourismusverbands)

## Erfolgreiche Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung

Die im vorangehenden Teilkapitel aufgeführten Zitate illustrieren eingehend, dass der Mitarbeiterbindung eine große Bedeutung zukommt. In der Arbeitgeberbefragung wurde die Wirksamkeit von Maßnahmen im Hinblick auf die Mitarbeiterbindung abgefragt. Die in Abb. 27 dargestellten Maßnahmen, die zur Auswahl zur Verfügung standen, werden von den Befragten als wirksam eingeschätzt.

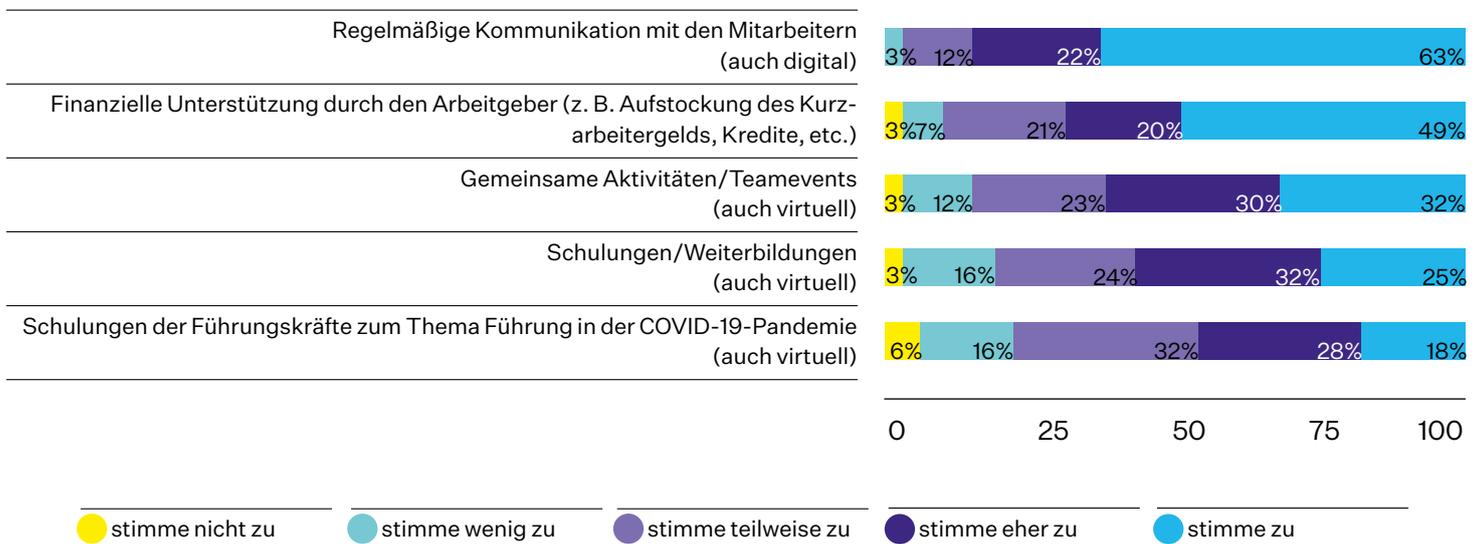
Wissenschaftlich gesehen wird unter Mitarbeiterbindung das sogenannte „Organisational Commitment“ verstanden, also die Identifikation und emotionale Bindung von Beschäftigten mit ihrem Arbeitgeber. Im Rahmen der Studie wurde die Skala von Mowday et al. (1979) zur Erfassung des Organisationalen Commitments verwendet.

Analysiert wurde, welche Maßnahmen das Organisational Commitment signifikant erhöhen. Diese sind:

- gute Führung (Leadership),
- regelmäßige Kommunikation,
- Zuzahlungen zum Kurzarbeitergeld,
- sowie der flexible Einsatz in anderen Arbeitsbereichen des Unternehmens.

Eine gute Führung hatte unter den getesteten Maßnahmen den stärksten Einfluss. Sie umfasst u.a. eine regelmäßige Kommunikation, Wertschätzung von Leistung, Vertrauen, Aufrichtigkeit, Entschlossenheit, eine kontinu-

Abb. 27: Arbeitgeberbefragung 2022: Einschätzung der Wirksamkeit von Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung, N = 221  
Quelle: eigene Darstellung



ierliche Selbstverbesserung und die Übernahme von Verantwortung (Drouillard & Kleiner 1996; Lutschewitz 2020). Weiterhin wurde die sogenannte Turnover Intention betrachtet, also die Intention der Arbeitnehmer, die Tourismusbranche aufgrund der Pandemie zu verlassen. Hierfür wurde in Anlehnung an Demirović et al. (2021) eine eigene Skala zur Erfassung der Turnover Intention entwickelt und analysiert, welche Maßnahmen eine Turnover Intention abmildern können. Auch hier zeigte sich bei der Durchführung statistischer Regressionsanalysen, dass eine gute Führung wichtig war, und zwar sowohl der Organisation als auch der Mitarbeiter.

Die Mitarbeiter wurden weiterhin zu ihrer Bindung an die Tourismusbranche befragt, wobei sich folgende Resultate ergeben haben: 13% stimmen zu, sich aufgrund der Pandemie innerhalb der nächsten zwölf Monate nach einem anderen Arbeitsplatz außerhalb der Branche umzusehen. 74% hingegen äußern keine Zustimmung. Für 73% der Befragten ist die Arbeit im Tourismus nach wie vor attraktiv. Uneinig sind sich die Arbeitnehmer bzgl. der Aussage „Wenn ich in meinem Betrieb kündigen würde, würde ich in derselben Branche bleiben und nur den Arbeitgeber wechseln“ – 41% lehnen die Aussage ab, 26% stimmen teilweise zu und 34% stimmen zu. Zu beachten ist bei dieser Frage, dass nur Arbeitnehmer befragt wurden, die zum Befragungszeitpunkt April 2022 noch in der Branche arbeiteten und diese vermutlich der Branche gegenüber loyaler sind als diejenigen, die die bereits Branche verlassen hatten. Letztere konnten dazu nicht befragt werden.

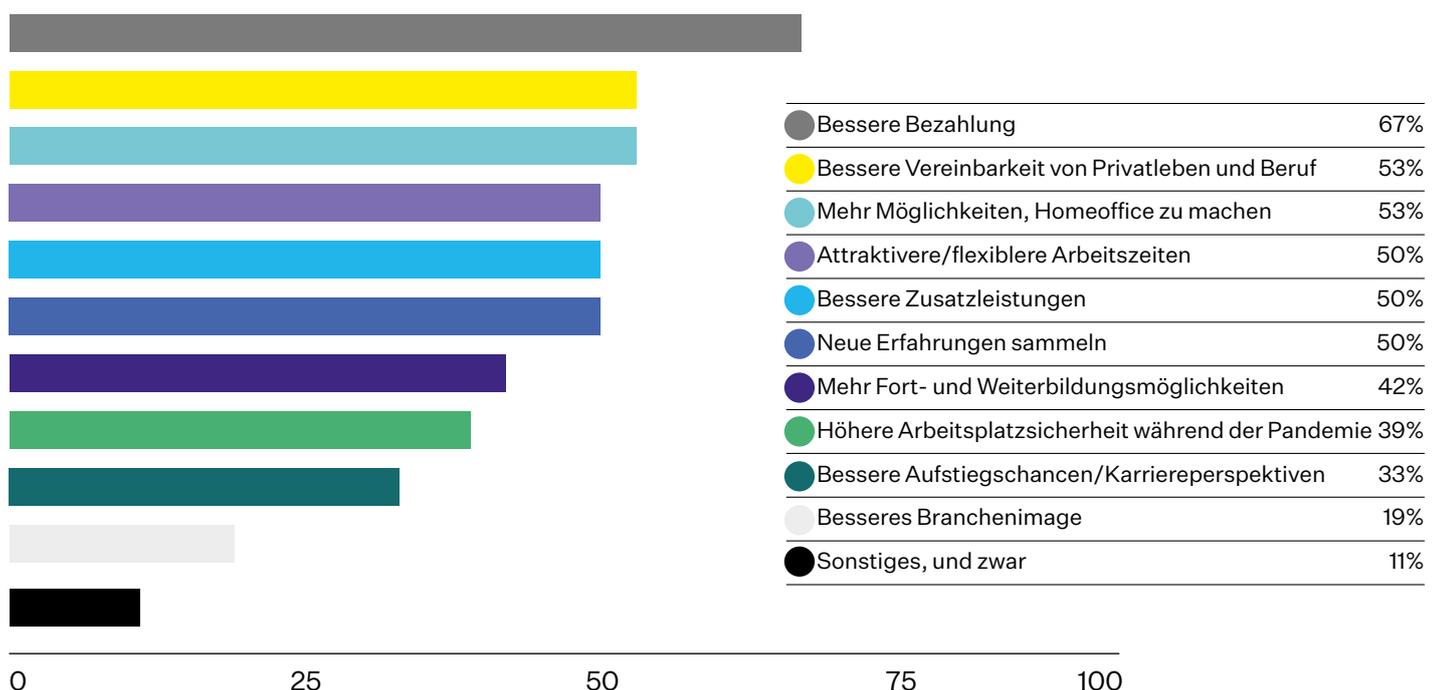
## Wechselgründe nicht pandemieabhängig

Ergänzend zur Wechselbereitschaft der Branche wurden die Arbeitnehmer, die wechselbereit wären, zu ihren Gründen befragt s. Abb. 28. Bei den Ergebnissen wird deutlich, dass diese mehrheitlich nicht auf die Pandemie zurückzuführen wären, sondern die allgemeinen Branchenbedingungen betreffen würden. In den offenen Antworten zur Kategorie „Sonstiges, und zwar“ wurden ergänzend mehr Anerkennung sowie ein besserer Umgang mit den Mitarbeitern als Wechselgründe aufgeführt. Die Wertschätzung für die Leistung der Mitarbeiter wird häufig vermisst.

## Leadership als zentraler Erfolgsfaktor gegen eine Branchenabwanderung

Die Ergebnisse zum Organisationalen Commitment und der Turnover Intention zeigen die Bedeutung einer guten Führung von Organisationen und Mitarbeitern deutlich auf. Auch in den Experteninterviews und Fokusgruppensitzungen wurde die Rolle der Führung häufig angesprochen und als zentral bewertet. Vor allem war es wichtig, dass die Führungskräfte mit den ihnen vorhandenen Ressourcen schnell agierten, sich aktiv zeigten, einen Handlungsplan aufstellten und Vorgehensweisen transparent kommunizierten, um den Mitarbeitern Orientierung zu geben. Weiterhin wurden in Zusammenhang

Abb. 28: Arbeitnehmerbefragung 2022: Gründe für einen Branchenwechsel, N = 36, Mehrfachnennungen möglich  
Quelle: eigene Darstellung



mit der Führung die Kommunikation, das Netzwerk und die Zusammenarbeit mit allen relevanten Stakeholdern als bedeutend bewertet. Auch bzgl. der Führung waren Organisationen, die schon vor der Krise eine mitarbeiterorientierte Führungskultur hatten und eine gute Leistung erbracht haben, klar im Vorteil:

„Ich glaube, dass das auch sehr stark mit der Führung zusammenhängt. Also die Führungskräfte, die vorher schon relativ souverän waren, die haben sich gleich Schlachtpläne überlegt „Wie halte ich mit meinem Team Kontakt?“ Und die Führungskräfte, die sich vorher schon etwas schwer getan haben mit dem Thema „Führung“, die standen da wieder vor einem Berg und haben dauernd nach Anweisungen gefragt „Wie soll ich dieses [machen], wie soll ich jenes [machen]?“ (Beispielzitat einer Personalleitung Freizeitbranche)

Einige Führungskräfte hatten während der Pandemie im Rahmen von Führungskräftebildungen die Möglichkeit, sich weiterzubilden, um ihre Arbeit zu verbessern:

„Bei uns steht auch auf jeden Fall eine Führungskräftebildung an, dass die [Führungs-

kräfte] einfach gestärkt werden, dass die [Führungskräfte] Mitarbeiter noch besser binden können.“ (Beispielzitat einer Personalleitung eines Hotels)

Eine weitere wichtige Eigenschaft von Führungskräften, die mehrmals genannt wurde, bezieht sich auf die emotionale Intelligenz. Unter emotionaler Intelligenz versteht man dabei die Wahrnehmung eigener Emotionen sowie den Umgang mit diesen Emotionen in Verbindung mit der Fähigkeit, empathisch gegenüber seinen Mitmenschen zu sein. Weiterhin umfasst die emotionale Intelligenz, ein kollegiales Miteinander (von Kanitz 2021). Laut den Befragten sollte der Fokus darauf liegen, „dass unsere Führungskräfte emotional intelligent sind, oder noch emotional intelligenter handeln“ (Beispielzitat einer Geschäftsleitung Personal eines touristischen Dienstleisters). Diese „soziale Kompetenz“, wie sie ein Interviewpartner nennt, ist als Faktor für die Ausbildung zukünftiger Führungskräfte fundamental:

„Das müssen wir im Gesamten hinkriegen, dass wir Führungskräfte kreieren, die eine soziale Kompetenz haben, die eine emotionale Intelligenz haben.“ (Beispielzitat eines Geschäftsführers der Hotellerie).

## Good Practice-Beispiel auf Betriebsebene

### Hotel Bayerwaldhof GmbH & Co. KG, Bayerischer Wald

Das Wellnesshotel Bayerwaldhof in Bad Kötzing im Bayerischen Wald war das erste Haus in Bayern, das proaktiv zum Schutz der Mitarbeiter geschlossen und dieses auch nach außen kommuniziert hat. Das Hauptaugenmerk wurde während der Pandemie auf die Personalarbeit gelegt, so wurde das Personalbüro um zwei Mitarbeiter aufgestockt und eine Seelsorge-Hotline eingerichtet, die zwölf Stunden täglich besetzt war. Der Fokus lag zunehmend auf dem betrieblichen Gesundheitsmanagement. Es wurden mentale Coachings durchgeführt, um die Mitarbeiter mental zu stärken, auf die Wiedereröffnung vorzubereiten und um einen Resilienzaufbau zu betreiben. Gemeinsam mit den Auszubildenden wurde eine Online-Akademie aufgebaut, um fortlaufende Personalentwicklungsmaßnahmen zu ermöglichen. Weiterhin entwickelte der Betrieb ein eigenes Hygienesiegel oder ein operativ sinnvolles System zur Wiedereröffnung nach dem Lockdown, welches vom ADAC. e.V. mit dem ADAC Award ausgezeichnet wurde. Die veränderten Prozesse wurden proaktiv über Social Media begleitet und an die Bayerwald-Community und die Gäste kommuniziert. Ein besonderes Highlight dieser Storytelling-Strategie war, dass sie zu einem spürbaren „Preisstolz“ führte, den die Gäste mittragen und wertschätzten, was wiederum die Marktposition des Bayerwaldhofs in herausfordernden Zeiten stärkte.

Quelle: Hotel Bayerwaldhof GmbH & Co. KG, <https://www.bayerwaldhof.de/>



# 9. Gesamteinschätzung der Befragten

Bereits in den Experteninterviews und Fokusgruppendifkussionen im Jahr 2021 wurde die Bedeutung eines wirksamen Krisenmanagements und die Stärkung der organisationalen Resilienz deutlich (s. Kapitel 7.1 zur organisationalen Resilienz). Die Vertreter der Branche sind sich dabei bewusst, dass der Tourismus von diversen Krisen getroffen werden kann, und dass sich die Betriebe dementsprechend aufstellen müssen:

„Tourismus wird immer von irgendwelchen Ereignissen getroffen. Und das nächste Ereignis kommt bestimmt irgendwann. Deswegen ist es auch ganz heilsam, dass sich jetzt viele Unternehmen besser aufgestellt haben oder aufstellen werden.“ (Beispielzitat Vertreter eines Verkehrsträgers)

Einige Betriebe waren dabei besser auf die Pandemie vorbereitet als andere, wie folgendes Zitat illustriert:

„Und zwar waren das die Betriebe, die generell strukturierter arbeiten, bessere finanzielle Ressourcen haben, die klare Prozedere haben, die ihr Unternehmen anders aufgestellt haben,

und vor allem eine höhere Liquidität haben, die starke Hygienekonzepte hatten. Diese Unternehmen haben sicherlich einen gewissen Vorteil gehabt.“ (Beispielzitat einer Vertreterin eines Branchenverbands)

In der Befragung der Arbeitgeber im Jahr 2022 wurden einige Fragen zur Bewältigung der Krise gestellt. So stimmten 67% der Arbeitgeber zu, dass sich ihre Betriebe in der Krise weiterentwickelt haben. 82% der Befragten waren überzeugt, dass sie ihre Beschäftigten bis zum Befragungszeitpunkt gut durch die Krise geführt haben. Der Großteil der Befragten (76%) gab an, durch den Umgang mit der COVID-19-Pandemie krisenfester geworden zu sein und insgesamt stimmten 61% zu, die Krise als Betrieb bislang gut bewältigt zu haben.

Anknüpfend an diese Frage wurde bei der Kurzbefragung der Arbeitgeber im Jahr 2023 erneut befragt, wie widerstandsfähig sich die Betriebe nun im Krisenfall einschätzen. Die Ergebnisse zeigen, dass sich gut die Hälfte der Betriebe für derzeitige und zukünftige Krisen gut aufgestellt sieht und betrachtet das Krisenmanagement als eine Daueraufgabe. Rund ein Drittel stimmt den Antwortmöglichkeiten jeweils teilweise zu. Ca. ein Fünftel gibt jedoch an, für derzeitige und zukünftige Krisen nicht gut aufgestellt zu sein, bzw. Krisenmanagement nicht als Daueraufgabe zu sehen.

Abb. 29: Arbeitgeberbefragung 2022: Selbsteinschätzung der Betriebe bzgl. der Bewältigung der COVID-19-Pandemie, N = 192  
Quelle: eigene Darstellung

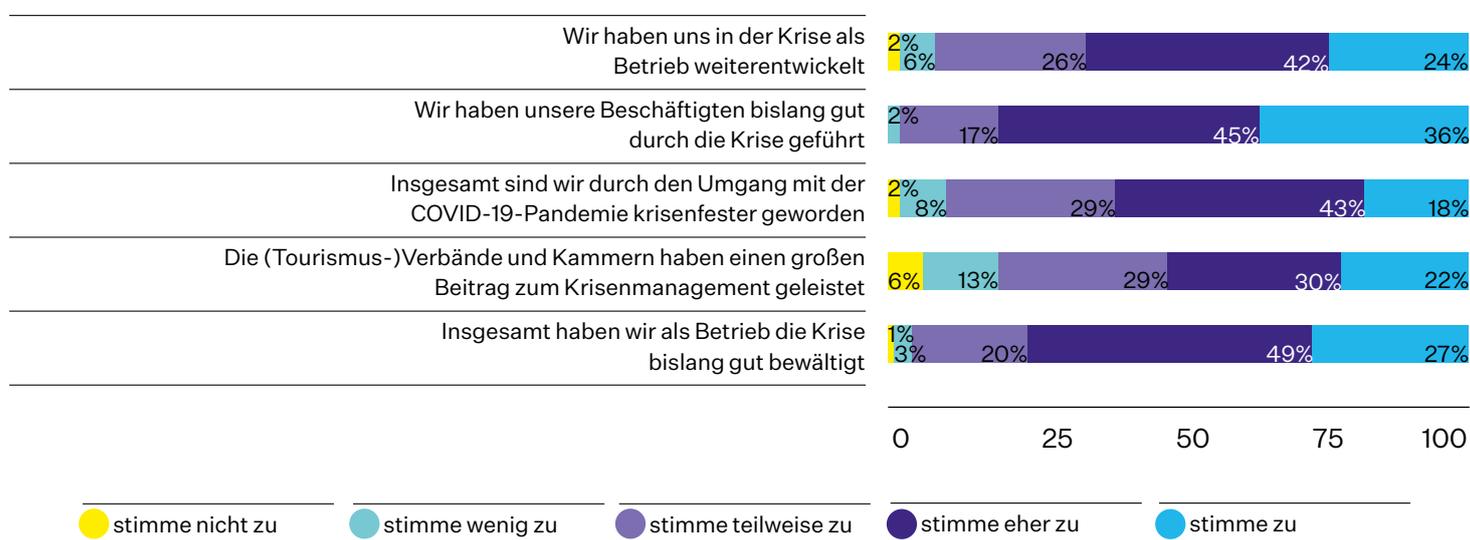
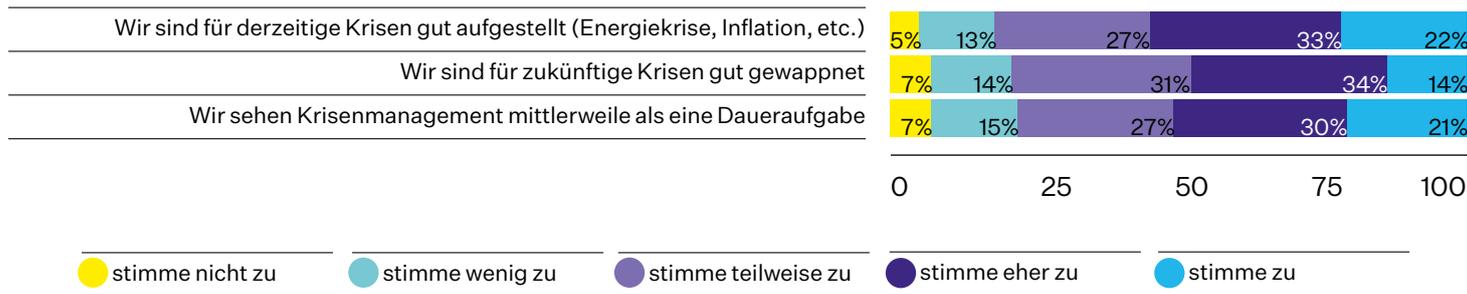


Abb. 30: Kurzbefragung der Arbeitgeber und Personalverantwortlichen 2023: Selbsteinschätzung der Betriebe bzgl. ihrer Resilienz, N = 206  
Quelle: eigene Darstellung



In der Kurzbefragung der Arbeitgeber im Jahr 2023 wurde mit einer offenen Frage abgefragt, inwiefern die Organisationen zum aktuellen Zeitpunkt auf mögliche Krisen in der Zukunft besser vorbereitet sind, als sie auf die COVID-19-Pandemie vorbereitet waren. Es wurden

insgesamt 189 offene Antworten eingereicht, die wie in Tabelle 1 abgebildet kategorisiert wurden. Die Zahl in Klammern zeigt die Anzahl der Antworten zur jeweiligen Kategorie an, in der rechten Spalte steht jeweils ein Beispielzitat.

## Tabelle 1: Inwiefern ist Ihre Organisation zum aktuellen Zeitpunkt auf mögliche Krisen in der Zukunft besser vorbereitet, als sie auf die COVID-19-Pandemie vorbereitet war? – Kategorisierung der Antworten mit Beispielzitate

Lernerfahrung aus der Pandemie (60)	„Die COVID-19-Pandemie hat dazu geführt, dass man bei tiefgreifenden Veränderungen und Krisen auch kurzfristig reagieren muss. Man hat gelernt, mit Krisen dieser Größenordnung umzugehen und sich auf ständige Änderungen und neue Vorgaben einzulassen und die Arbeit entsprechend anzupassen.“
Erstellung von Krisen- und Maßnahmenplänen (26)	„Es wurden klar definierte Zuständigkeiten und Prozesse auch für Krisen / die Pandemie in QM-System etabliert.“
Schlecht vorbereitet (14)	„Schlechter, da nun finanzielle Rücklagen aufgebraucht sind.“
Vorhandensein von Eigenkapital und Rücklagen (13)	„Auf derlei höhere Gewalt kann man sich nur bedingt vorbereiten, da man die Umstände in keiner Weise beeinflussen kann. Die einzige Möglichkeit besteht im Auf-/Ausbau eines soliden Liquiditätspuffers.“
Fortschritte bzgl. Digitalisierung (11)	„Die Digitalisierung ist noch schneller umgesetzt bzw. noch weiter ausgebaut worden. Virtuelle Angebote sind vorhanden. Hybride Veranstaltungen sind nun üblich.“
Ermöglichung von mobilem Arbeiten (10)	„Alle Arbeitsplätze können auch vom Homeoffice aus besetzt werden.“
Verbesserung der Kommunikation (10)	„Gute interne Kommunikation mit kurzen Entscheidungswegen.“
Abhängigkeit der Krisenart (9)	„Ist immer Situationsabhängig und von der Krise an sich, kann man nicht pauschal beantworten.“
Gut vorbereitet (9)	„Wir sind grundsätzlich auf Krisen und deren Bewältigung gut vorbereitet. Das liegt unter anderem an der Einstellung der Geschäftsleitung, bzw. an die Herangehensweise bei kleinen und großen Herausforderungen und deren Bewältigung.“
Steigerung der Flexibilität (8)	„Höhere Flexibilität und Agilität in der gesamten Wertschöpfung.“
Personalmanagement (7)	„Die Pandemie ging bei uns einher mit großen personellen Wechsels (v.a. Renteneintritt), so dass die Situation generell schwierig war und jeder sich neu zurechtfinden musste. Nun sind wir wieder ein eingespieltes Team, das bereits eine Krise überwunden hat und weiß, dass es auch mal unkonventionelle Lösungen finden oder spontan reagieren kann. Das wird für mögliche zukünftige Krisen eine gute Voraussetzung sein.“
Nachhaltige Aufstellung des Betriebs (6)	„Wir sind energetisch noch unabhängiger als vorher durch Ausschöpfung sämtlicher Möglichkeiten (Photovoltaikanlage, Energiespeicher, Heizschwert, Notstromaggregat). Überlegungen über ein zweites Standbein wurden getroffen.“
Steigerung der Resilienz (3)	„Mehr Erfahrung im Krisenmanagement und Entwicklung der Resilienz in der Tourismusstruktur.“
Vorhandensein von Hygienekonzepten (3)	„Hygienekonzepte und -vorrichtungen sind bereits vorhanden.“
Zusammenhalt und Vertrauen (2)	„Die vergangene Krise hat uns gelehrt, einander zu vertrauen und miteinander Wege zu finden, um diese zu überstehen.“
Nachfragesituation (1)	„Starke Buchungs- und Nachfragesituation.“
Sonstiges (15)	„Momentan können wir uns so eine Krise nicht nochmal leisten.“

## Arbeitnehmerbefragung zeigt überwiegend positive Bewertung der Gesamtsituation

Auch in der Arbeitnehmerbefragung wurden abschließend Fragen zur Gesamtsituation und -bewältigung der Pandemie gestellt. 82% der befragten Arbeitnehmer sind der Meinung, die COVID-19-Pandemie zum Befragungszeitpunkt persönlich gut bewältigt zu haben. 77% stimmen weiterhin zu, dass auch der Betrieb, in dem sie arbeiten, die Krise bislang gut bewältigt hat. Die Aussage „Insgesamt ist mein Betrieb durch den Umgang mit der COVID-19-Pandemie krisenfester geworden“ wurde unterschiedlich bewertet. 22% der Befragten stimmen der Aussage nicht bzw. wenig zu, 33% stimmen teilweise zu und 45% stimmen (eher) zu. Knapp die Hälfte der Befragten konstatiert, dass sich der Betrieb in der Krise weiterentwickelt hat, beispielsweise durch den Aufbau eines zweiten Standbeins, durch die Anpassung der Prozesse in der Personalarbeit oder bezüglich der Digitalisierung von Prozessen. Ein Viertel der Arbeitnehmer kann keine Weiterentwicklung der eigenen Organisation erkennen. Gut zwei Drittel der Befragten gaben an, als Beschäftigte vom Betrieb gut durch die Krise geführt worden zu sein.

## Rund ein Fünftel der Befragten hat die Erfahrungen der Pandemie nicht aufgearbeitet

In der Kurzbefragung der Arbeitgeber und Personalverantwortlichen 2023 wurde abschließend befragt, inwiefern die Erfahrungen während der COVID-19-Pandemie aufgearbeitet wurden. 39% der Befragten antworteten, dass die Geschäftsführung bzw. die Personalverantwortlichen die Erfahrungen aufgearbeitet haben. 34% der Befragten haben die Mitarbeiter bei der Aufarbeitung einbezogen und die Erlebnisse im Rahmen von Teammeetings reflektiert. 23% der Befragten haben angegeben, die Erfahrungen nicht aufgearbeitet zu haben. 2% der Befragten haben sich Unterstützung von außen geholt und beispielsweise mit einem externen Coach gearbeitet. Weitere 2% der Befragten gaben an, sonstige Maßnahmen durchgeführt zu haben, darunter fiel beispielsweise die Aufarbeitung der Erlebnisse mittels des Branchennetzwerks.

Obwohl die Gesamtsituation bzgl. der Bewältigung der COVID-19-Pandemie alles in allem positiv bewertet wird, stehen die Betriebe bereits weiteren Herausforderungen gegenüber. Die größten Herausforderungen stellen für

70% der Betriebe steigende Betriebskosten durch die Energiekrise und die Inflation dar, gefolgt vom Personal-mangel mit 44% Zustimmung. Weiterhin herausfordernd sind der Arbeits- und Fachkräftemangel mit 32%, die Digitalisierung mit 23% sowie die mangelnde Gästenachfrage mit 19%. Das Schlusslicht bilden das Nachfolgeproblem mit 10% und Alleinstellungsmerkmale (bzgl. Produkte/Dienstleistungen) mit 4%. 198 Arbeitgeber beantworteten die Frage nach den größten Herausforderungen.

## Good Practice-Beispiel auf Betriebsebene

### Hotel Fuchsbräu

Das Hotel Fuchsbräu in Beilngries hat insbesondere im Bereich der Gastronomie innovativ gehandelt und in der Krisenzeit diverse Standbeine aufgebaut, von denen auch in der Nachkrisenzeit profitiert werden kann. So wurde in der Zeit des Lockdowns ein To Go-Angebot etabliert und dafür entsprechende Recup-Systeme eingeführt. Des Weiteren wurde die Mittagsverpflegung für einen Industriebetrieb übernommen, auch dieses Standbein wird weiterhin verfolgt. In einem Pop Up Store wurden regionale Speisen angeboten, die von den Mitarbeitern produziert, haltbar gemacht und korrekt etikettiert wurden. Ergänzend zu den selbst produzierten Speisen wurden ausgewählte Weine, Spirituosen und Biere verkauft. Durch den Ausbau des Netzwerks mit regionalen Künstlern konnte das Angebot ausgeweitet und durch den Verkauf von Bildern, Handarbeiten und Accessoires ergänzt werden. Die Netzwerke bestehen weiterhin und die Artikel werden beispielsweise in Hotelvitrinen ausgestellt, Hotelzimmer wurden mit den Künstlern neu gestaltet und Fotoshootings mit den eigenen Mitarbeitern durchgeführt, um die Positionierung des Betriebs zu stärken.

Quelle: Fuchsbräu Hotel GmbH,  
<https://www.fuchsbraeu.de/ueber-den-fuchs/>



FUCHSBRÄU HOTEL GMBH

# 10. Einordnung und Bewertung der Ergebnisse

Die in der vorliegenden Projektbroschüre dargestellten Ergebnisse zeigen detailliert auf, wie die COVID-19-Pandemie in der bayerischen Tourismusbranche gemanagt wurde und welche Maßnahmen in Hinblick auf die Stärkung der Resilienz besonders wirksam waren. Keine Organisation im Tourismus war auf eine Krise dieser Art vorbereitet und eine Blaupause war nicht vorhanden. Dennoch wurde mit unterschiedlichsten Herangehensweisen auf die Krise reagiert – einige Betriebe haben die Krise bis dato nicht überwunden, andere Maßnahmen wurden durch die Pandemie verstärkt. Es zeigte sich schnell, dass die Geschwindigkeit der Umsetzung von Maßnahmen zentral ist und Betriebe, die bereits vor der Pandemie in puncto Eigenkapital, Betriebskonzept und als Arbeitgeber gut aufgestellt waren, die Krise besser bewältigt haben als andere. Auch für die finanzielle Unterstützung im Rahmen der Überbrückungshilfen und Förderprogramme wurde Dankbarkeit geäußert. Dennoch fühlte sich ein Teil der Unternehmen, Arbeitnehmer und DMOs nicht angemessen wertgeschätzt, und es wurde von fehlendem Rückhalt aus der Politik und einem nicht vergleichbaren Stellenwert mit anderen Branchen berichtet. Gleichwohl zeigte die Pandemie jedoch, wie sich die Schließung der Gastronomie, die Absage von Konzerten und Veranstaltungen sowie ein Verbot touristischer Reisen auf das private und gesellschaftliche Leben auswirken. Die Bedeutung der Branche wurde dadurch erneut sichtbar – nicht nur als Wirtschaftsfaktor, sondern auch als Raum in Form von Gasthäusern, Hotels und Veranstaltungsstätten, in dem die Gesellschaft zusammenkommt und kulturelle und sinnstiftende Traditionen pflegt und lebt.

Kritisch kann gesehen werden, dass viele Akteure der bayerischen Tourismusbranche die Krise nicht als Chance für eine Transformation genutzt haben, bzw. nutzen, um sich zukunftsorientiert aufzustellen. Von einigen Experten wurde bemängelt, dass der Fokus wieder zu sehr auf das operative Geschäft gelegt wird und die strategische Arbeit und die Umsetzung der Lessons Learned aus der Pandemie zu kurz kommt. Ihnen drängt sich vielmehr an der ein oder anderen Stelle der Eindruck eines Zurück nach 2019 bzw. weiter wie bisher auf. Schließlich war die Branche bis 2019 auf Erfolgskurs, zumindest an Kennzahlen wie Ankünften und Übernachtungen gemessen. Die Betriebe in der Tourismusbranche kämpfen nach wie vor mit der angespannten Arbeitskräftesituation und es fehlt an ausreichend qualifizierten Fachkräften, um die Nachfrage, die nahezu schon wieder das Niveau der Vorkrisenzeit erreicht oder teilweise schon überschritten hat, zu bedienen. Jedoch zeigen die Ergebnisse auch hier, dass potenzielle Wechselgründe aus der Branche heraus wenig pandemieabhängig waren. Vielmehr waren es bekannte Gründe wie beispielsweise eine bessere Bezahlung, eine bessere Work-Life-Balance sowie mehr Möglichkeiten, Homeoffice zu nutzen.

Die Arbeitgeberbefragung aus dem Jahr 2022 zeigt, dass vor allem kurzfristige und pandemiespezifische Krisen-

managementmaßnahmen wie die Umsetzung von Hygienekonzepten, Kurzarbeit und die Reduktion von Dienstleistungen eingeführt wurden. Nur wenige Vertreter der Betriebe gaben an, Produktpassungen und -innovationen vorzunehmen, einen Krisenstab zu bilden oder neue Märkte zu erschließen. Bezüglich der Maßnahmen in der Personalarbeit zeigt sich ebenso, dass kurzfristige Maßnahmen wie die regelmäßige Kommunikation mit Mitarbeitern oder der Einsatz von Mitarbeitern in anderen oder mehreren Arbeitsbereichen umgesetzt wurden. Langfristig einzuordnende Maßnahmen wie die Mitarbeiterbindung oder die Schulung von Führungskräften über die Thematik „Führungsaufgaben in Krisen“ wurden deutlich seltener umgesetzt, obwohl eine gute Führung beispielsweise als zentraler Resilienzfaktor gilt. An dieser Stelle ist ergänzend zu erwähnen, dass umzusetzende Krisenmanagementmaßnahmen organisationsabhängig sind und es gerade in diesem Hinblick noch wichtiger erscheint, dass sich die einzelnen Organisationen mit dem Thema Krisen und der Erstellung eines Maßnahmenplans auseinandersetzen. Auch das benötigte Netzwerk zur gemeinsamen Bewältigung von Krisen bedarf einem dauerhaften Aufbau und einer langfristigen Pflege.

Mit Blick auf die DMOs lassen sich einerseits Beispiele finden, wo sehr proaktiv gehandelt wurde. Die Vertreter dieser DMOs haben verschiedenste Themen artikuliert und auf die Problematik der Betriebsschließungen hingewiesen. Die Betriebe wurden bei der Auslegung der Verordnungen unterstützt, runde Tische einberufen und Recovery-Strategien entwickelt. Andererseits konnte von anderen DMOs hingegen in der Öffentlichkeit kaum vernommen werden, wie auf die Krise reagiert wurde und inwiefern die DMO eine Unterstützung leistet. Die Befragung der DMOs zeigt, dass die Bedeutung einer Recovery-Strategie immerhin 27% der Befragten nicht bekannt war, knapp die Hälfte der Befragten (49%) hatte keine Recovery-Strategie vorliegen.

In dieser Hinsicht ist auf die Struktur im bayerischen Tourismus hinzuweisen und es stellt sich die Frage, welchem Selbstverständnis die DMOs folgen. Verstehen sie sich als eigenständige Organisationseinheit – wenn auch der öffentlichen Hand – die bereit ist, Verantwortung zu übernehmen? Oder sehen sie sich vielmehr in Abhängigkeit entsprechender Behörden, welchen sie zugeordnet sind und auf deren Anweisung hin agiert wird? Die Ergebnisse der durchgeführten Experteninterviews und Fokusgruppendifkussionen zeigen, dass bzgl. der Ebenen und jeweiligen Verantwortungen der DMOs in Bayern zumindest im Krisenfall Diskussionsbedarf besteht.

Betrachtet man weiterhin die politische Ebene, so ist an erster Stelle nochmals auf die Dankbarkeit der Vertreter der Betriebe und anderer Organisationen in der Branche hinzuweisen, die Überbrückungshilfen und Fördermaßnahmen in Anspruch nehmen konnten. Eine Vielzahl an Betrieben konnte das Überleben nur so sichern. Kritik wurde hauptsächlich zu den Prozessen geäußert, beispielsweise, weil Verordnungen zu kurzfristig kommuniziert wurden und nicht kurzfristig in die Praxis umgesetzt werden konnten.

Weiterhin stellte die Verständlichkeit der Verordnungen eine große Hürde für die Vertreter der Tourismusbranche dar.

Es stellt sich die Frage, was die politische Ebene im Falle einer weiteren Krise anders machen möchte und inwiefern Lessons Learned dokumentiert bzw. ein Krisenmanagement adaptiert wurde. Häufig wurden die politischen Entscheidungen als zu wenig evidenzbasiert kritisiert, woraus sich schließen lässt, dass eine engere Zusammenarbeit mit der Wissenschaft angestrebt werden sollte und ausdrücklich zu empfehlen wäre.

Weiterhin herauszustellen ist, dass die Branchen- und Tourismusverbände in Bayern eine deutliche Legitimation erfahren haben. Wo vielen Vertreter der Branche zu Beginn der COVID-19-Pandemie teilweise nicht klar war, welche Aufgaben die Branchen- und Tourismusverbände übernehmen, wurden diese während der Pandemie sichtbar. Die Verbände berichteten von deutlichen Mitgliederzuwächsen und das touristische Netzwerk in Bayern unter den einzelnen Stakeholdern wurde gestärkt.

Im Rahmen des Forschungsprojekts ist es gelungen, zentrale Faktoren herauszuarbeiten, die zur Stärkung der Resilienz von Individuen, Organisationen und der regionalen Ebene beitragen. Zu erwähnen ist jedoch, dass der Resilienzaufbau sowie die Resilienzförderung nicht erst mit Beginn des Krisengeschehens aufgenommen werden dürfen. Vielmehr handelt es sich um eine Daueraufgabe, um im Krisenfall handlungsfähig zu sein. Benötigt wird ein präventiver Ansatz eines proaktiven Agierens statt eines reinen Reagierens.

Trotz aller Hürden und Herausforderungen zeigt die Kurzbefragung aus dem Jahr 2023, dass die COVID-19-Pandemie von den befragten touristischen Organisationen deren Einschätzung nach überwiegend gut überwunden wurde. Immerhin die Hälfte der Befragten fühlt sich für derzeitige und zukünftige Krisen gut aufgestellt. Ebenso die Hälfte der Befragten sieht das Krisenmanagement mittlerweile als Daueraufgabe an.

## 11. Handlungsempfehlungen für das zukünftige Krisenmanagement

In diesem Kapitel werden die Maßnahmenempfehlungen aus dem Projekt zusammengefasst. An dieser Stelle ist zu erwähnen, dass keine allgemeingültigen Handlungsempfehlungen für alle Stakeholder in der Tourismusbranche abgeleitet werden können, da sich die Rollen beispielsweise von Unternehmen, DMOs und (Branchen-) Verbänden deutlich unterscheiden. Vielmehr sollen die hier dargestellten Empfehlungen dabei helfen, krisenbezogene Handlungsfelder zu identifizieren und Impulse für wirksame Maßnahmen zu geben. Entsprechend können dann geeignete Maßnahmen bestimmt werden, die zur jeweiligen Struktur und Kultur der Organisation passen. Ergänzend ist zu beachten, dass Krisenmanagementmaßnahmen von der Art der Krise abhängig zu machen sind und damit entsprechend auch der Erfolg der Maßnahmen verbunden ist.

### Im Folgenden finden Sie

- eine Checkliste für das Krisenmanagement vor, während und nach der Krise,
- eine Übersicht über alle Resilienzfaktoren, welche als Grundlage für die Entwicklung von Maßnahmen dienen sollen,
- eine Checkliste mit Maßnahmen zur Förderung der Mitarbeiterbindung (sog. Organisational Commitment) während einer Krise sowie
- eine Checkliste zur Vermeidung der Intention, die Branche zu verlassen (sog. Turnover Intention) während einer Krise.

# Checkliste für den Krisenfall

## VOR der Krise

- Reflexion der aktuellen Situation – wo steht die Organisation bzgl. Themen wie Krisenmanagement und Resilienz?
- Erarbeitung oder Überarbeitung eines Krisenmanagementplans (Beispieldokument s.: [www.coretour.hm.edu](http://www.coretour.hm.edu))
- Definition eines Verantwortlichen und eines Krisenteams für den Ernstfall (Beispieldokument s.: [www.coretour.hm.edu](http://www.coretour.hm.edu))
- Dauerhafter Aufbau und Pflege des Netzwerks – welche Kontakte werden im Krisenfall benötigt? (Beispieldokument s. online: [www.coretour.hm.edu](http://www.coretour.hm.edu))
- Bildung von finanziellen Rücklagen
- Agiles Management bei Unternehmensprozessen
- Dokumentation von Prozessen
- Schulung von Führungskräften zu Leadership in Krisen
- Prozesse für Human Resources Management im Krisenfall
- Digitalisierung von Prozessen
- Aufbau einer tragfähigen Unternehmenskultur sowie von Unternehmenswerten als Resilienzfaktor

## WÄHREND der Krise

- Akzeptanz der Krise
- Lösungsentwicklung
- Einbezug des Netzwerks zum gemeinsamen Austausch
- Schnelle Umsetzung von krisenlindernden Maßnahmen
- Kontinuierliche Kommunikation nach innen und nach außen
- Flexibilität bewahren
- Durchführung von Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung
- Kontinuierliche Reflexion der Vorgehensweise; ggf. Adaption/Prozessoptimierung
- Raum für Weiterentwicklung und Innovationen
- Ggf. strategische Neuausrichtung

## NACH der Krise

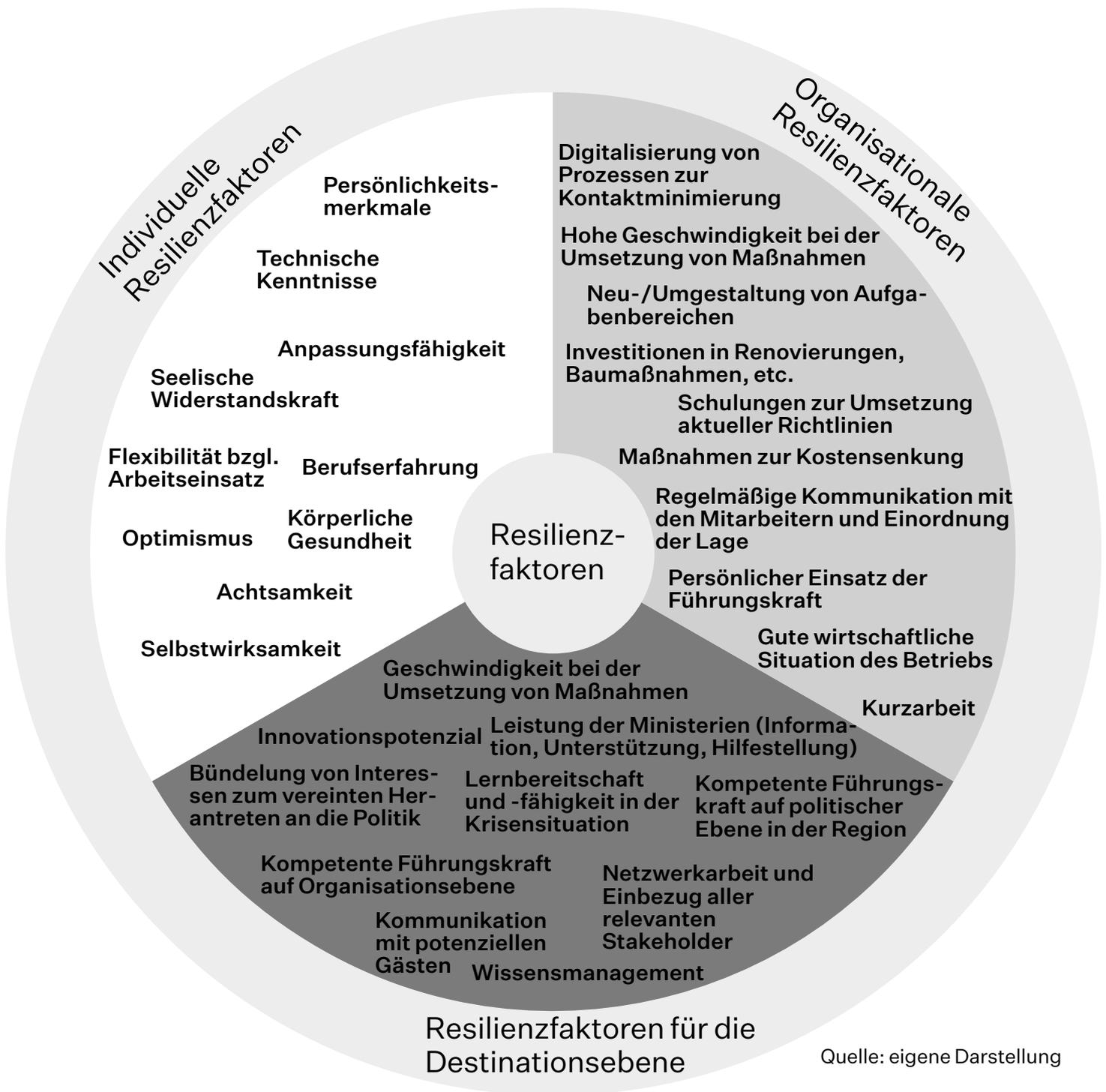
- Reflexion des Krisengeschehens und Ableitung von Handlungsstrategien
- Auswertung des Krisenmanagements auf Führungsebene und mit verschiedenen Mitarbeitergruppen mit dem Ziel des organisationalen Lernens, dem Aufbau organisationaler Resilienz und der Mitarbeiterbindung
- Auswertung des Krisenmanagements mit Netzwerkpartnern
- Bedarfsorientierte Kommunikation nach innen und nach außen
- Umsetzung einer Recovery-Strategie
- Verstärkung effizienter Maßnahmen, die in der Krise entwickelt wurden
- Adaption an die Nachkrisenzeit/Prozessoptimierung und Ausrichtung für die Zukunft
- Strategische Neuausrichtung
- Strategieorientierte Besetzung neuer Themen
- Etablierung eines Frühwarnsystems mit entsprechenden Handlungsstrategien

## Kontinuierlicher Aufbau von Leadership- und Managementkompetenzen für den Krisenfall

### Kontinuierliche/r Resilienzaufbau & -förderung

### Kontinuierliche Anpassung der eigenen Strukturen & Prozesse

Abb. 31: Resilienzrad mit ebenenbezogenen Resilienzfaktoren



## Resilienzrad

Die Auseinandersetzung mit dem Thema Resilienz auf allen Ebenen (individuell, organisational, regional) spielt eine wichtige Rolle. Das in Abb. 31 abgedruckte Resilienzrad zeigt die wichtigsten Resilienz-faktoren basierend auf den Projektergebnissen für die jeweilige Ebene auf. Intention ist es, eine Orientierung zu geben, welche Resilienz-faktoren aufgebaut und gefördert werden können. Die generelle Auseinandersetzung mit dem Thema Resilienz sowie das Hinzunehmen von Trainern und Coaches zur Resilienz-förderung sind zu empfehlen.

Folgende HR-Maßnahmen im Rahmen des Krisenmanagements tragen signifikant zur **Erhöhung der Mitarbeiterbindung** bei:

**Eine gute Führung (Leadership)**

**Regelmäßige Kommunikation**

**Zuzahlungen zum Kurzarbeitergeld**

**Ein flexibler Arbeitseinsatz in anderen Arbeitsbereichen des Unternehmens**

---

# Checkliste

---

## Maßnahmen zur Förderung der Mitarbeiterbindung (Organisational Commitment)

---

- Weiterentwicklung der Führungskräfte in Hinblick auf Leadershipkompetenzen während Krisen.
- Regelmäßige Kommunikation über geeignete Kanäle. Es sollten nicht zu viele Kanäle genutzt werden, um die Mitarbeiter nicht zu überfordern, wichtige Informationen können sonst verloren gehen.
- Aufbau von Eigenkapital und Rücklagen in wirtschaftlich erfolgreichen Zeiten, um im Falle der Beantragung von Kurzarbeitergeld für die Mitarbeiter Zuzahlungen leisten zu können.
- Im Rahmen der Personalentwicklung helfen Cross-Trainings, Einblicke in die Arbeit anderer Abteilungen zu bekommen und ein Verständnis für die Gesamtprozesse in der Organisation zu entwickeln. Generell können auch Job Rotation, d.h. ein Arbeitsplatzwechsel oder Job Sharing, d.h. zwei oder mehr Mitarbeiter teilen sich eine Stelle, durchgeführt werden. In Krisenzeiten hilft diese Maßnahme, um Mitarbeiter weiterhin zu beschäftigen und an das Unternehmen binden zu können. Zudem trägt die Job Rotation bzw. Job Sharing zur Weiterentwicklung der Kenntnisse und Fähigkeiten von Mitarbeitern bei.

Folgende HR-Maßnahmen im Rahmen des Krisenmanagements tragen signifikant zur **Vermeidung der Turnover Intention** bei:

### Unternehmens- und Mitarbeiterführung

Die Ergebnisse haben gezeigt, dass eine von den Mitarbeitern als positiv und „gut“ erlebte Unternehmensführung sowie Mitarbeiterführung im Rahmen des Krisenmanagements signifikant zur Reduktion der Intention, die Branche zu wechseln, bei den Mitarbeitern beiträgt.

---

## Checkliste

---

Handlungsempfehlungen zur Vermeidung der Intention, die Branche zu verlassen (Turnover Intention)

---

- Erstellung eines Krisenmanagementplans für den Ernstfall (Beispieldokument s.: [www.coretour.hm.edu](http://www.coretour.hm.edu)) in Hinblick auf die Unternehmens- und Mitarbeiterführung
- Definition eines Krisenteams (Beispieldokument s.: [www.coretour.hm.edu](http://www.coretour.hm.edu))
- Empowerment der Führungskräfte
- Kontinuierliche Arbeit an der Führungskultur
- Kontinuierliche Weiterentwicklung der Führungskräfte im Rahmen von Führungskräftetrainings

---

## Checkliste

---

Maßnahmen für die kontinuierliche Weiterentwicklung von Führungskräften

---

- Trainings bzgl. Kommunikation
- Trainings zur Förderung der Resilienz
- Trainings zum Konfliktmanagement
- Trainings zum Projektmanagement
- Trainings zum Zeitmanagement
- Regelmäßige Reflexionsrunden und Personalgespräche
- Individuelle Maßnahmen wie Einzelcoaching

# Wortwolke zu den „Lessons Learned“

Im Rahmen der Experteninterviews und Fokusgruppensitzungen wurde individuell abgefragt, was die Gesprächsteilnehmer aus der Krise mitnehmen bzw. was sie aus der Pandemie gelernt haben. Die Ergebnisse be-

ziehen sich dabei sowohl auf den Berufsalltag und Arbeitsinhalte als auch auf persönliche Lernkurven und werden auf dieser Seite als Anregung zur Reflexion des eigenen Krisenmanagements und der Resilienz platziert.



# 12. Fazit

---

Die erhobenen Daten sowie die in der vorliegenden Projektbroschüre zusammengestellten Ergebnisse für die bayerische Tourismusbranche sind in dieser Form einzigartig. Es sind keine weiteren Studien mit diesem thematischen Fokus, weder im deutschsprachigen Raum noch international bekannt, die das Krisengeschehen in diesem Umfang, d.h. auf verschiedenen Betrachtungsebenen und unter Einbeziehung aller Stakeholdergruppen wissenschaftlich begleitet und analysiert haben, wenngleich die COVID-19-Pandemie eine Vielzahl an Forschungsarbeiten hervorgebracht hat. Die Pandemie und sich anschließende Krisen wie der Krieg in der Ukraine sowie die damit verbundene Energiekrise und die anhaltende Inflation, die angespannte Arbeits- und Fachkräftesituation aufgrund des demografischen Wandels und die Klimakrise zeigen deutlich auf, dass die Auseinandersetzung mit den Themen Krisenmanagement und Resilienz auch zukünftig zentral sein werden, wenn auch angesichts verschiedener Kontexte. Es ist von bedeutender Wichtigkeit für touristische Organisationen, sich zum jetzigen Zeitpunkt nach Abklingen der COVID-19-Pandemie zu reflektieren, sich ggf. neu aufzustellen und sich entsprechend zu positionieren. Die aus der COVID-19-Pandemie gewonnenen Erkenntnisse sollten aufgearbeitet und dokumentiert werden. Ideen, Innovationen und neue Prozesse, die aus der Pandemie heraus entstanden sind, sind weiterhin zu verfolgen, um die Krisenresilienz zu stärken und die notwendige Transformation einzuleiten.

---

Limitationen, die sich für die durchgeführten Studien ergeben, umfassen beispielsweise die Beschränkung auf das Bundesland Bayern. Jedoch ist sich das Forschungsteam einig, dass die Ergebnisse auch auf andere Bundesländer übertragen werden können, da sich das Krisengeschehen ähnlich dargestellt hat, lediglich geltende Vorschriften haben sich von Bundesland zu Bundesland teilweise unterschieden. Weiterhin führte die Abwanderung von Mitarbeitern sowie die prekäre Situation einzelner Betriebe zu Betriebsschließungen. Bei der Arbeitnehmerbefragung ist zu beachten, dass nur Personen befragt werden konnten, die zum Befragungszeitpunkt (Mai/Juni 2022) noch in der Tourismusbranche beschäftigt waren. Folglich ist von einer positiven Verzerrung bei

manchen Einschätzungen auszugehen. Ein weiterer Kritikpunkt sind die relativ kleinen Stichproben. Da die Fragebögen über alle relevanten Stakeholder, Social Media Plattformen, Fachverbände und Netzwerke in der bayerischen Tourismusbranche gestreut wurden, hätten die Teilnahmequoten von  $N = 100$  bis  $N = 346$  höher ausfallen können. Während der Pandemie waren die touristischen Organisationen stark auf operative Prozesse fokussiert und viele Geschäftsführer mussten anfallende Arbeit selbst durchführen, weil die Mitarbeiter in Kurzarbeit waren, wodurch ggf. weniger Zeit für die Teilnahme an wissenschaftlichen Studien blieb. Zusätzlich muss darauf hingewiesen werden, dass die Ergebnisse jeweils stark vom Befragungszeitraum und dem jeweiligen Pandemieverlauf abhängig sein können.

---

Die Projektbroschüre stellt Anregungen für Maßnahmen bereit, die sich auf die Bewältigung der COVID-19-Pandemie beziehen. Einige Handlungsempfehlungen können dabei generell auch für andere Krisen herangezogen werden, einige Handlungsempfehlungen lassen sich ggf. nicht übertragen. Zudem besteht eine Abhängigkeit der jeweiligen Organisationsart, d.h. jede touristische Organisation muss individuell bewerten, welche Maßnahmen sinnvoll erscheinen. Generell existiert praxisbezogene Literatur zu Themen wie Krisenmanagement und Resilienz, jedoch mangelt es häufig an konkreten Handlungsempfehlungen. Daher ist es sinnvoll, auch zukünftige Krisen, die die Tourismusbranche derart betreffen, wissenschaftlich zu begleiten, um Handreichungen für die Praxis ableiten zu können.

---

An dieser Stelle gilt dem Bayerischen Staatsministerium für Wirtschaft, Landesentwicklung und Energie, welches dieses wichtige Projekt gefördert und unterstützt hat, nochmals ein besonderer Dank. Nicht nur der finanziellen Unterstützung gilt der Dank, sondern auch dem Vertrauen und der Unterstützung im Rahmen der Datenerhebung und des regelmäßigen Austauschs, der während der Projektdurchführung gepflegt werden konnte.

---

# Literaturverzeichnis

- Adikaram, A., Naotunna, N.P.G.S.I., Priyankara, H.P.R. (2020). Battling COVID-19 with human resources management bundling. In: *Employee Relations: The International Journal*, 43 (6), S. 1269-1289.
- Bad Hindelang Tourismus (2023). <https://www.badhindelang.de/>, 20.09.2023.
- Baum, T., Mooney, S.K.K., Robinson, R.N.S., Solnet, D. (2020). COVID-19's impact on the hospitality workforce – new crisis or amplification of the norm? In: *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32 (9), S. 2813-2829.
- Bayerischer Hotel- und Gaststättenverband DEHOGA Bayern e.V. (2023). <https://www.dehoga-bayern.de/>, 20.09.2023.
- Bayerisches Staatsministerium für Wirtschaft, Landesentwicklung und Energie (Bay. StMWi) (2019). Tourismus in Bayern – Wirtschaftsfaktor und Leitökonomie. <https://www.stmwi.bayern.de/wirtschaft/tourismus/>, 11.04.2020.
- Bayerisches Staatsministerium für Wirtschaft, Landesentwicklung und Energie (Bay. StMWi) (2020). Wichtige Daten zum Bayerntourismus 2020. [https://www.stmwi.bayern.de/fileadmin/user\\_upload/stmwi/Wirtschaft/Tourismus/2021-02-10\\_Themenblatt\\_Wichtige\\_Zahlen\\_zum\\_Bayerntourismus\\_2020.pdf](https://www.stmwi.bayern.de/fileadmin/user_upload/stmwi/Wirtschaft/Tourismus/2021-02-10_Themenblatt_Wichtige_Zahlen_zum_Bayerntourismus_2020.pdf), 29.08.2023.
- Bayerisches Staatsministerium für Wirtschaft, Landesentwicklung und Energie (Bay. StMWi) (2021). Wichtige Daten zum Bayerntourismus 2021. [https://www.stmwi.bayern.de/fileadmin/user\\_upload/stmwi/Wirtschaft/Tourismus/2021-02-10\\_Themenblatt\\_Wichtige\\_Zahlen\\_zum\\_Bayerntourismus\\_2020.pdf](https://www.stmwi.bayern.de/fileadmin/user_upload/stmwi/Wirtschaft/Tourismus/2021-02-10_Themenblatt_Wichtige_Zahlen_zum_Bayerntourismus_2020.pdf), 29.08.2023.
- Bayerisches Staatsministerium für Wirtschaft, Landesentwicklung und Energie (Bay. StMWi) (2022). Wichtige Daten zum Bayerntourismus 2022. [https://www.stmwi.bayern.de/fileadmin/user\\_upload/stmwi/Wirtschaft/Tourismus/Tourismusbilanz\\_2022/23\\_02\\_09\\_Themenblatt\\_Wichtige\\_Zahlen\\_zum\\_Bayerntourismus\\_2022\\_final.pdf](https://www.stmwi.bayern.de/fileadmin/user_upload/stmwi/Wirtschaft/Tourismus/Tourismusbilanz_2022/23_02_09_Themenblatt_Wichtige_Zahlen_zum_Bayerntourismus_2022_final.pdf), 29.08.2023.
- Bayerisches Staatsministerium für Wirtschaft, Landesentwicklung und Energie (Bay. StMWi) (2023). Wirtschaftsfaktor Tourismus in Bayern. Tourismus-Satellitenkonto 2019 und 2020. [https://www.stmwi.bayern.de/fileadmin/user\\_upload/stmwi/publikationen/pdf/2023-08-23\\_Tourismus\\_Satelittenkonto\\_BF\\_gesichert.pdf](https://www.stmwi.bayern.de/fileadmin/user_upload/stmwi/publikationen/pdf/2023-08-23_Tourismus_Satelittenkonto_BF_gesichert.pdf), 30.08.2023.
- Bayern Tourismus Marketing GmbH (bayTM) (2020). Handlungsmöglichkeiten im Umgang mit dem Coronavirus SARS-CoV-2. Ein Leitfaden für Tourismus, Hotellerie und Gastronomie. <https://www.traunreut.de/wp-content/uploads/2020/04/BayTM-Toolbox-Corona.pdf>, 29.08.2023.
- Bayern Tourismus Marketing GmbH (bayTM) (2023). Statistiken und Studien zum Tourismus in Bayern. <https://tourismus.bayern/statistiken-und-studien/>, 01.08.2023.
- Beirman, D. (2018). Thailand's Approach to Destination Resilience: An Historical Perspective of Tourism Resilience from 2002 to 2018. In: *Tourism Review International*, 22, S. 277-292.
- Campiranon, K. & Scott, N. (2007). Factors Influencing Crisis Management in Tourism Destinations. In: Laws, E., Prideaux, B. (eds.): *Crisis Management in Tourism*. CAB International, Oxon & Cambridge, S. 142-156.
- Chang, C. & Eberhardt, K. (2020). A Regional Approach to Attracting and Retaining Employees. A Chance for Small and Medium-sized Hotels? In: Gardini, M. A., Ottenbacher, M. C., Schuckert, M. (Hrsg.): *The Routledge Companion to International Hospitality Management*. New York: Routledge, 401-422.
- Chilla, T., Hippe, S., Lambracht, M. (2022). Evaluation des Bayerischen Zentrums für Tourismus (BZT). <https://bzt.bayern/?r3d=11539>, 12.09.2023.
- Demirović, B. D., Terzić, A., Petrović, M.D., Radovanović, M., Tretiakova, T.N., Hadoud, A. (2021). Will we have the same employees in hospitality after all? The impact of COVID-19 on employees' work attitudes and turnover intentions, *International Journal of Hospitality Management*, 94, <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102754>.
- Dos Santos da Silva, F.A. & Marques Lopes, T.A. (2020). Application of Smart Tourism to Nature-Based Destinations. In: Carvalho, L.C., Calisto, L. and Gustavo, N. (eds.): *Strategic Business Models to Support Demand, Supply, and Destination Management in the Tourism and Hospitality Industry*. IGI Global, <https://doi.org/zehn.4018/978-1-5225-9936-4>.
- Drouillard, S.E. & Kleiner, B.H. (1996). Techniques "Good" leadership. *Management Development Review*, 9 (5), S. 30-33.
- Eilzer, C., Harms, T., Dörr, M. (2023). Resilienz als Erfolgsfaktor im Tourismus. Beiträge aus Wissenschaft und Praxis zur Entwicklung von Destinationen. Berlin: Erich Schmidt Verlag & Co. KG.
- Fuchsbräu Hotel GmbH (2023). <https://www.fuchsbraeu.de/ueber-den-fuchs/>, 20.09.2023.
- Hall, C. M., Prayag, G., Amore, A. (2018). Tourism and resilience: Individual, organisational and destination perspectives. Bristol, UK: Channel View Publications.
- Hotel Bayerwaldhof GmbH & Co. KG (2023). <https://www.bayerwaldhof.de/>, 20.09.2023.
- IATA (2020): Air Transport & COVID-19 Coronavirus. <https://www.iata.org/en/programs/safety/health/diseases>, 11.04.2020.
- Kanitz von, A. (2021). Emotionale Intelligenz. Freiburg: Haufe-Lexware.

- Landeshauptstadt München (2020). Einfach ankurbeln. Recovery Strategie 2020. Strategie – Botschaften – Produkte.
- Lutschewitz, C. (2020). Philosophie im Leadership. Sokrates als Inspiration und Empowerment. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Mitroff, I.I. (1994). Crisis management and environmentalism: a neutral fit. *California Management Review*, 36 (2), S. 101-113.
- Mitroff, I.I., Shrivastava, P., Udwadia, F.E. (1987). Effective crisis management. *Academy of Management Executive*, 1 (4), S. 283-292.
- Mowday, R.T., Steers, R.N., Porter L.W. (1979). The measurement of organizational commitment, *Journal of vocational behaviour*, 14 (2), S. 224-247.
- Partale, K. (2020). Die Wertschöpfungskette Tourismus. Analyse und Anwendungsansätze für Projekte der Entwicklungszusammenarbeit. Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH.
- Pearson, C.M. & Mitroff, I.I. (1993). From crisis prone to crisis prepared: a framework for crisis management. *Academy of Management Executive*, 7 (1), S. 48-59.
- Pillmayer, M. (2022). „Tourismuswirtschaft - eine unterschätzte Branche“ Technik in Bayern - Das Regionalmagazin für VDI und VDE. München: MuP Verlag, S. 6-7.
- Reinhold, S. & Beritelli, P. (2022). Destination Management Organization (DMO). In: Buhalis, D. (Hrsg.): *Encyclopedia of Tourism Management and Marketing*. Edward Elgar Publishing.
- Ritchie, B.W. (2009). *Crisis and Disaster Management for Tourism*. Bristol, Buffalo & Toronto: Channel View Publications.
- Robert Koch Institut (RKI) (2023). Coronavirus SARS-CoV-2. [https://www.rki.de/DE/Content/InfAZ/N/Neuartiges\\_Coronavirus/Daten/Fallzahlen\\_Kum\\_Tab.html](https://www.rki.de/DE/Content/InfAZ/N/Neuartiges_Coronavirus/Daten/Fallzahlen_Kum_Tab.html), 20.09.2023.
- R. Whitman, Z., Kachali, H., Roger, D., Vargo, J., Seville, E. (2013). Short-form version of the Benchmark Resilience Tool (BRT-53). *Measuring Business Excellence*, 17 (3), S. 3-14.
- Scott, N., Laws, E., Prideaux, B. (2008). Tourism Crises and Recovery Strategies. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 23 (2), S. 1-13.
- Soucek, R., Ziegler, M., Schlett, C., Pauls, N. (2016). Resilienz im Arbeitsleben – Eine inhaltliche Differenzierung von Resilienz auf den Ebenen von Individuen, Teams und Organisationen. In: *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie*, 47 (2), S 131-137.
- Statistisches Bundesamt (Destatis) (2023). Kleine und mittlere Unternehmen. [https://www.destatis.de/DE/The-men/Branchen-Unternehmen/Unternehmen/Kleine-Unternehmen-Mittlere-Unternehmen/\\_inhalt.html#233754](https://www.destatis.de/DE/The-men/Branchen-Unternehmen/Unternehmen/Kleine-Unternehmen-Mittlere-Unternehmen/_inhalt.html#233754), 29.03.2023.

# Anhang

Tagung/Konferenz	Ort, Datum	Titel des Vortrags	Referent/in
24. Jahrestagung der Deutschen Gesellschaft für Tourismuswissenschaft (DGT e.V.)	Europapark Rust, 18.11.-20.11.2021	Die Auswirkungen der COVID-19-Pandemie auf das Human Resources Management in der bayerischen Tourismusbranche – Ausgewählte empirische Ergebnisse und Überlegungen	Celine Chang, Katrin Eberhardt
24. Jahrestagung der Deutschen Gesellschaft für Tourismuswissenschaft (DGT e.V.)	Europapark Rust, 18.11.-20.11.2021	Posterpräsentation: COVID-19 und die bayerische Tourismusbranche – Krisenmanagement, Resilienzfaktoren und Handlungsempfehlungen	Markus Pillmayer, Celine Chang, Katrin Eberhardt
Bayerisches Zentrum für Tourismus (BZT), Jahrestagung 2022: „Tourismus im Zeichen des Klimawandels – Wachstum, neue Verantwortung, Verzicht...?“	Marinaforum Regensburg, 17.05.-18.05.2022	Teilnahme und kollegialer Austausch	Markus Pillmayer, Katrin Eberhardt
5th Advances in Destination Management Forum (ADM)	Kalmar, Schweden, 08.06.-10.06.2022	The COVID-19 pandemic in the Bavarian Tourism Industry: Drivers for successful Crisis Management and Strengthening Resilience	Katrin Eberhardt
UGI-IGU, Time for Geographers, The Centennial Congress	Paris, Frankreich, 18.07.-22.07.2022	Identifying Resilience Factors in Destinations during the COVID-19-Pandemic – the case of Bavaria	Markus Pillmayer, Katrin Eberhardt
EuroCHRIE Apeldoorn 2022	Apeldoorn, Niederlande, 24.10.-27.10.2022	Should I STAY or should I GO? – The influence of human resources management during the COVID-19 pandemic on employees' resilience, organisational commitment and turnover intentions	Celine Chang, Katrin Eberhardt
Creative Tourism, Regenerative Development and Destination Resilience, CREATOUR Azores	Ponta Delgada, São Miguel Island, 08.11.-10.11.2022	Drivers for Destination Resilience – The COVID-19 Pandemic in the Bavarian Tourism Industry	Katrin Eberhardt
26. Jahrestagung der Deutschen Gesellschaft für Tourismuswissenschaft (DGT e.V.)	Innsbruck, Österreich 23.11.-25.11.2023	Zum Stand der Erstellung der Projektbroschüre noch nicht finalisiert	Markus Pillmayer, Katrin Eberhardt
IMPACT2023 "Tourism and Hospitality in the Post-Pandemic Era"	Hongkong, China 07.12.-08.12.2023	Zum Stand der Erstellung der Projektbroschüre noch im Auswahlprozess	Markus Pillmayer, Katrin Eberhardt

## Publikationen (Stand 09/23)

Chang, C., Eberhardt, K., Pillmayer, M. (2022). „Projektbericht: COVID-19 und die bayerische Tourismusbranche. Krisenmanagement, Resilienzfaktoren und Handlungsempfehlungen“, *Tourismus Management Passport* 1/2022, S. 52-54.

Chang, C., Eberhardt, K., Pillmayer, M. (2022). „How employees in the tourism industry experienced the COVID-19 pandemic and what made them resilient – implications for human resources management“, *EuroCHRIE2022 Apeldoorn, The Netherlands, Full Paper Publications*. [https://eurochrie.org/2022/wp-content/uploads/2022/12/FULL-PAPERS-PUBLICATIONS\\_2022.pdf](https://eurochrie.org/2022/wp-content/uploads/2022/12/FULL-PAPERS-PUBLICATIONS_2022.pdf).

Eberhardt, K., Chang, C., Pillmayer, M. (2022). „Die Auswirkungen der COVID-19-Pandemie auf das Human Resources Management in der bayerischen Tourismusbranche“, In: Hörtnagl-Pozzo et al. (Hrsg.). *DGT-Tagungsband 2022*, S. 95-112.

Eberhardt, K. (2021). „COVID-19 und die bayerische Tourismusbranche. Forschungsprojekt untersucht Voraussetzungen für Krisenmanagement und Resilienzfaktoren, um geeignete Handlungsempfehlungen zu entwickeln“, *Tourismus Management Passport* 2/2021, S. 60-61.

Hermann, C., Chang, C., Eberhardt, K. (2022). „Resilienzförderung von Arbeitnehmern im Tourismus“, *Tourismus Wissen – quarterly*. Wissenschaftliches Magazin für touristisches Know-how, S. 237-244.

Kastner, R. (2022). „Fitnessprogramm für die bayerische Tourismusbranche“, *Applying Sciences Magazin der Hochschule München* 2/2022, S. 31-33.

Pillmayer, M. (2021): „Zwischen Destination Recovery und Destination Resilience - Herausforderungen für eine verantwortungsvolle Tourismuspolitik in Bayern“, *Tourismus Management Passport* 1/2021, S. 20-25.

Pillmayer, M. (2022). „Tourismuswirtschaft - eine unterschätzte Branche“ *Technik in Bayern - Das Regionalmagazin für VDI und VDE*. München: MuP Verlag, S. 6-7.

Pillmayer, M., Eberhardt, K. (2022). „Drivers for destination resilience and destination recovery: The COVID-19 pandemic in the Bavarian tourism industry“ *Creative tourism regenerative development and destination resilience. Conference Programme and presentation abstracts*. [https://www.ces.uc.pt/creative-azores/documents/Book\\_of\\_Abstracts.pdf](https://www.ces.uc.pt/creative-azores/documents/Book_of_Abstracts.pdf).

## Abschlussarbeiten, die im Rahmen des Projekts entstanden sind:

Hermann, C. (2021). „Resilienzförderung von Arbeitnehmern der Tourismusbranche in Zeiten von Corona: Anforderungen an das Human Resource Management“, Bachelorarbeit.

Schmitt, S. (2022). „Förderung der organisationalen Resilienz touristischer Unternehmen in Zeiten der COVID-19-Pandemie“, Bachelorarbeit.

Sellmeier, B. (2023). „Gestärkt aus der Krise? – Postpandemische Krisenmanagement und Resilienzfaktoren nach der COVID-19-Pandemie am Beispiel der bayerischen Tourismusbranche“, Bachelorarbeit.

## In Vorbereitung:

Chang, C., Eberhardt, K. (under revision). Should I STAY or should I GO? The influence of human resources management during the COVID-19 pandemic on employees' resilience, organizational commitment, and turnover intentions.

Weitere wissenschaftliche Publikationen des Projektteams:

- zur Wirksamkeit von Krisenmanagementmaßnahmen auf die Organisationale Resilienz
- zur Organisationalen Resilienz von DMOs
- zur Tourismuspolitik vor dem Hintergrund einer Transformation in Bayern

## Impressum

Herausgeber, Autoren und Redaktion  
Katrin Eberhardt, Celine Chang, Markus Pillmayer

Hochschule München University of Applied  
Sciences Fakultät für Tourismus  
Schachenmeierstr. 35  
80636 München

Gestaltung  
Sanda Kantoci

Korrektur/Redaktion  
Sylvie Konzack

Druck  
WIRmachenDRUCK GmbH  
Mühlbachstraße 7  
71522 Backnang

Stand  
Oktober 2023

Bildnachweis  
Titel Verena Eberhardt  
[istock.com/AF-studio](https://www.istock.com/AF-studio)

ISBN 978-3-00-076621-3

DOI 10.5281/zenodo.10006455

Wir danken unseren Praxispartnern:

