

Resilienz im Tourismus – aktiv steuern auch in und nach Krisen

1 Einleitung

„Einer der größten Verlierer in dieser Krise ist das Wort ‚unmöglich‘.“²⁸

Seit März 2020 beherrscht die Corona-Pandemie Gesellschaft und Wirtschaft, und zwar weltweit. Es ist eine Zeit der Ungewissheit und Entbehrungen, aber auch neuer Aufgaben und Möglichkeiten. Im letzten Jahr lautete die Frage im Tourismusbarometer: Wie müssen die Tourismusbetriebe und -organisationen auf die disruptiven, immer rascheren und komplexeren Veränderungen im Markt (Digitalisierung, Reiseverhalten und weitere) einerseits sowie in der Arbeitswelt andererseits (Erwartungen an Leben, Arbeit und Führung und weitere) reagieren, um marktfähig und erfolgreich zu bleiben? Die Antwort: Sie müssen agiler, flexibler werden, sowohl in innerhalb ihrer Unternehmens- beziehungsweise Organisationsstrukturen als auch nach außen gegenüber Kunden, Partnern, Stakeholdern. Sie müssen sich für eine Welt des ständigen Wandels rüsten.

Die Corona-Pandemie hat die Frage nach der Marktfähigkeit radikal verschärft. Jetzt geht es nicht mehr nur um Anpassung, sondern um die Existenz: Wie schafft es die Branche, die Krise zu überstehen? Ist sie (ausschließlich) ausgeliefert und abhängig von staatlichen Regulierungen aus Lockdown- und Öffnungszyklen, Test-, Impfverfahren und -quoten, Überbrückungshilfen und Krediten, oder bleibt sie selbst handlungsfähig?

Dabei rückt zunehmend die Frage ins Zentrum, wie es „danach“ weitergeht. Wie werden wir – als Individuen, unser Mikrokosmos aus Familie, Freunden und Firma, aber auch die (globale) Wirtschaft und Gesellschaft – aus der Pandemie herauskommen? Was wird bleiben wie bisher, was wird anders und was neu sein, wovon verabschieden wir uns? Werden wir uns persönlich verändert haben?

Die Optimisten freuen sich auf neue Chancen, die Ängstlichen fürchten sich vor Verfall, dazwischen existieren so viele Varianten, wie es Menschen gibt. In je-

dem Fall tangiert die Krise unser Innerstes, sie berührt, erschüttert, bewegt, inspiriert unsere Seele, je nach individueller Disposition. Ziel ist Widerstandsfähigkeit als Basis für Überlebensfähigkeit, die Stärkung unseres seelischen Immunsystems oder mit einem Wort: Resilienz. Widerstandsfähigkeit allein reicht jedoch nicht aus; Anpassungsfähigkeit und Veränderungsbereitschaft sind weitere Kompetenzen für Menschen, Betriebe und Tourismusorganisationen bei der Krisenbewältigung.

2 Resilienz: die psychische Widerstandskraft

Der Resilienzbezug

Das Wort Resilienz (lateinisch *resilire* = zurückspringen, abprallen) entstammt der Materialkunde und beschreibt die Fähigkeit eines Körpers, sich unter Druck zu verformen und anschließend wieder in die Ursprungsform zurückzukehren, ohne Schaden zu nehmen, zum Beispiel ein Schwamm. In der Individualpsychologie bezeichnet Resilienz entsprechend die Fähigkeit, schwierige Lebenssituationen oder -phasen ohne seelische Beeinträchtigungen zu überstehen. Entwicklungspsychologen gingen Mitte der siebziger Jahre der Frage nach, weshalb zwei Drittel aus einer Stichprobe stark benachteiligter Kinder auf Hawaii (Armut, Gewalt, Missbrauch, Alkoholismus, mangelnde Bildungschancen) im Verlauf ihres Lebens an diesen Bedingungen scheiterten, während es rund ein Drittel schaffte, sich bei gleich schlechten Rahmenbedingungen psychisch gesund zu entwickeln.²⁹ Weitere Studien führten schließlich zu einem Blick auch auf Erwachsene und dabei zur grundsätzlichen Identifikation resilienzfördernder Persönlichkeitseigenschaften.