



universität
wien

MASTERARBEIT / MASTER'S THESIS

Titel der Masterarbeit / Title of the Master's Thesis:

Vom Lockdown zum Neustart des Tourismus

Eine Analyse der Krisenkommunikation
von österreichischen Tourismusorganisationen
während der Covid-19 Pandemie

verfasst von / submitted by

Martin Reischauer, Bakk. phil.

angestrebter akademischer Grad / in partial fulfilment of the requirements for the degree of
Master of Arts (MA)

Wien, 2023 / Vienna, 2023

Studienkennzahl lt. Studienblatt /
degree programme code as it appears on
the student record sheet:

UA 066 841

Studienrichtung lt. Studienblatt /
Degree programme as it appears on
the student record sheet:

Publizistik- und Kommunikationswissenschaft

Betreut von / Supervisor

Univ.-Prof. Hajo Boomgaarden, PhD

VORWORT

In einer fordernden Zeit, in welcher vieles anders kommt als man glaubt, bleibt ein Umstand jedoch gleich: Die Motivation und Überzeugung alles schaffen zu können, was man sich selbst vornimmt und nicht einer weltweiten Pandemie oder anderen Rückschlägen die Schuld, für etwaiges Scheitern, zu geben. Diese Erfahrungen sind nicht nur eine nötige Lebensschule, sondern zeigen auch auf was wirklich wichtig ist im Leben. Nämlich dankbar für jeden Tag und jede Möglichkeit, die sich einem eröffnet, zu sein!

Die Möglichkeit über meine Herzensbrache, die Tourismus und Freizeitwirtschaft, forschen und meine Masterarbeit schreiben zu dürfen, ist das beste Beispiel dafür.

Die Unterstützung, die ich in diesen fordernden Zeiten erfahren durfte, kann gar nicht genug erwähnt und gewürdigt werden. Der größte Dank gilt meinen Eltern, die diesen Weg erst ermöglicht haben, mich in Fehlschlägen und schweren Zeiten immer unterstützen und meine akademische Ausbildung durch harte Arbeit ermöglichen. Ich hoffe, dass ich euch das alles eines Tages, in welcher Form auch immer, zurückgeben kann. Ihr seid die besten Sponsoren der Welt – ich liebe euch über alles!

Einen großen Dank gilt auch meinem großen Bruder, dem akademischen Mastermind, der jedes Mal, so oberflächlich die akademischen Fragen auch erscheinen mögen, diese mit einer Ruhe und großem Verständnis zu beantworten versucht. Obwohl ich dir das Leben oft schwerer mache als nötig, danke für alles!

Besonders möchte ich mich auch bei meinem Betreuer bedanken. Danke Hajo für dein Verständnis, deine Unterstützung und die Möglichkeit diese Arbeit, in dieser Form und diesem mir wichtigen Themenbereich verfassen und umsetzen zu dürfen.

Ohne die Bereitschaft der Expertinnen und Experten mit mir zu sprechen und sich voll auf diese Studie einzulassen, wäre diese Arbeit nicht zu Stande gekommen. Vielen Dank für die vielen spannenden Ansichten, Ehrlichkeit und Wertschätzung, welche mir entgegengebracht wurde. Ich freue mich auf ein persönliches Wiedersehen!

Und zu guter Letzt gilt mein Dank allen Freundinnen, Freunden und Wegbegleitern, die mich motiviert haben am Ball zu bleiben und das Beste aus mir hervorzuholen.

Es ist vollbracht!

INHALTSVERZEICHNIS

1. EINLEITUNG	5
2. THEORETISCHER TEIL	8
2.1. TOURISTISCHE KRISEN – EIN ÜBERBLICK	8
2.2. KRISENMANAGEMENT	15
2.3. KRISENKOMMUNIKATION	18
2.4. KRISENKOMMUNIKATIONSTHEORIEN.....	21
2.4.1. APOLOGIA & IMAGE REPAIR THEORY (IRT).....	21
2.4.2. SITUATIVE KRISENKOMMUNIKATIONSTHEORIE (SCCT)	23
2.4.3. INTEGRATED CRISIS MAPPING MODEL (ICM)	24
2.5. TOURISMUSORGANISATIONEN	25
2.6. DER TOURISMUS UNTER COVID-19.....	26
3. FORSCHUNGSLEITENDE FRAGEN	29
4. METHODIK.....	31
4.1. ERHEBUNGSMETHODE	31
4.2. VORSTUDIE	32
4.3. AUSWERTUNGSMETHODE	33
4.4. STUDIENDESIGN & ABLAUF	34
5. ERGEBNISSE	37
5.1. ANALYSE & KATEGORIENSHEMA.....	38
5.2. KOMMUNIKATIONSKANÄLE.....	41
5.3. COVID-19.....	50
5.4. INNOVATION.....	64
5.5. KRISENKOMMUNIKATION	68
6. DISKUSSION	84
6.1. ZUSAMMENFASSUNG	84

6.2.	BEANTWORTUNG DER FORSCHUNGSLEITENDEN FRAGEN	89
6.3.	GEGENÜBERSTELLENDEN BETRACHTUNG	92
6.4.	LIMITATION	96
7.	AUSBLICK	99
8.	LITERATURVERZEICHNIS	101
8.1.	ONLINE QUELLEN:.....	105
9.	ANHANG	107
9.1.	CODEMATRIX	107
9.2.	EINWILLIGUNGSEKTLÄRUNG INTERVIEWS	108
9.3.	LEITFADEN INTERVIEW.....	110
	ABSTRACT	111

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1 Zugänge zum Begriff Krise	
(Pillmayer & Scherle, 2018, S.6, nach Ritchie, 2009) eigene Darstellung	10
Abbildung 2: Krisenverlaufskurven (Hahn, 2018, S. 43, nach Möhrle, 2016).....	13
Abbildung 3: 4-R-Konzept Krisenmanagement Tourismus	
(Pillmayer & Scherle, 2018, S.13, nach Ritchie, 2008, Beirman, 2016)	16
Abbildung 4 ICM-Modell (Jin et al. 2012, S. 433)	24
Abbildung 5 Corona Maßnahmen (OÖN, 2022) Darstellung abgeändert	26
Abbildung 6 Input-Output Modell WIFO	27
Abbildung 7 Nächtigungsstatistik 2022 (Statista, 2023).....	34
Abbildung 8 Aufstellung ExpertInnen (eigene Darstellung)	37
Abbildung 9 Codebaum als hierarchisches Code-Subcode-Modell.	
(Eigene Darstellung mit MAXQDA 2022).....	38
Abbildung 10 Kategorienschema detailliert (eigene Darstellung)	39

1. EINLEITUNG

Die Krise ist ein produktiver Zustand. Man muss nur den Beigeschmack der Katastrophe nehmen. (Max Frisch)

Bereits vor der Covid-19 Pandemie hatte die Tourismusbranche immer wieder mit Krisen zu kämpfen, neben Terroranschlägen, Naturkatastrophen und Bedenken um die tourismusbezogene Umweltgefährdung, hat jedoch die Pandemie ein neues Ausmaß an Einschränkungen, bis hin zur Notwendigkeit der beinahe kompletten Notbremsung, aufgezeigt. Die verordneten Lockdowns und die strikten Beschränkungen der österreichischen Bundesregierung trafen die Tourismus Branche und deren Zulieferer mit voller Härte. Nicht nur ökonomisch, sondern auch strukturell und gefährdete damit die Arbeit und das Vermächtnis von Generationen in dieser Branche. Diese Spuren sind bis heute im Jahr 2023, wie etwa in der akuten Personalnot und der notwendigen Zwangsschließungen, deutlich für den Endverbraucher und ausländischen Gäste wahrzunehmen. Der Tourismus ist und bleibt für Österreich weiterhin einer der wichtigsten wirtschaftlichen Wertschöpfungsbranchen, weshalb hierbei auch das hohe Forschungsinteresse für den Autor besteht. Dieses Forschungsinteresse ist neben einer touristischen Ausbildung des Autors in einer Höheren Lehranstalt für Tourismus und auch durch den Wunsch in dieser Branche beruflich Fußzufassen, gefestigt.

Mit der Ausbreitung des Covid-19 Virus im März 2020, fand sich die österreichische Tourismus Branche in einer nicht enden wollenden Krisensituation konfrontiert. Mit Blick auf den österreichweiten Vergleich der Übernachtungen der Wintersaison 2020/21 zu jener in der „Vorkrisensaison“ (WIFO, 2022) 2018/2019, ist ein 88,2%iger Rückgang der gesamten Umsätze im Reiseverkehr zu verzeichnen. Einzelne Bundesländer wie Tirol verzeichneten sogar einen 94,4%igen Rückgang der Umsätze. In der darauffolgenden Wintersaison 2021/22 verbuchte die österreichischen Tourismusbetriebe zwar deutlich bessere Zahlen, jedoch blieb noch immer ein knapp 28%iger Rückgang der Gesamtumsätze bestehen. Die Tourismus- und Freizeitwirtschaft und deren Effekte auf die direkte Wertschöpfungskette, beliefen sich laut der *Tirol Tourism Research (2021)* und der Wirtschaftskammer im Jahr 2018 auf 20,7 Milliarden Euro. Dieser Betrag entspricht 5,4 % des österreichischen BIP. Wenn die indirekten Effekte inklusive aller Zuliefererbetriebe etc. berücksichtigt werden,

beträgt die Wertschöpfung der Tourismus- und Freizeitwirtschaft laut Glinsner & Merinkat (o.D.) knappe 28,3 Milliarden Euro, welche einen 7,3%igen Anteil an der gesamten Wertschöpfung Österreichs ausmachen. Die internationalen und nationalen Gäste und Geschäftsreisenden gaben letztlich, während ihres Aufenthalts, lt. Tirol Tourism Research (2021), ca. 35,6 Milliarden Euro in Österreich inkl. aller touristischen Dienstleistungen aus. Um eine derart, für die österreichische Wirtschaft, einflussreiche Branche durch und aus dieser Krise zu steuern, braucht es ein professionalisiertes Krisenmanagement und Krisenkommunikation.

Etliche KommunikationswissenschaftlerInnen, darunter Benoit (2015), Coombs (2010, 2014) und Frandsen & Johansen (2017) befassten sich bereits umfassend mit der Thematik der Krisenkommunikation und des Krisenmanagement, besonders für Organisationen, Institutionen und Unternehmen. Weiters beziehen sich die ForscherInnen Dreyer, Dreyer und Obliege (2001) in Ihrer Forschung speziell auf das Krisenmanagement, die Vorbeugung von Krisen im touristischen Kontext und die kommunikative Bewältigung dieser. Die Relevanz der Vorbereitung auf Krisen skizziert Steiner et al. (2006) im Kontext von möglichen Katastrophen, welche die Tourismusbranche treffen können. Die Rolle der Tourismusorganisationen wird dabei von den ForscherInnen Goeldner & Ritchie (2011) erläutert und dargelegt. Das sich Krisen im touristischen Kontext durch vielfältige Auslöser auszeichnen und diese jeweils unterschiedliche Lösungsansätze verlangen, wird im speziellen von den ForscherInnen Henderson und Pillmayer & Scherle (2018) behandelt und der Diskurs über diese Thematik aufgezeigt. Die beiden Forscherinnen Hahn und Neuss (2018) leisten, mit der Unterstützung einiger ForscherInnen wie etwa Gilsbach, in ihrem Sammelwerk Grundlagenarbeit der branchenbezogenen Thematik, rund um Krisenkommunikation und Krisenmanagement im deutschsprachigen Raum, welche sich speziell mit den touristischen Organisationen, deren Maßnahmen in Krisensituationen und den genutzten Kommunikationskanälen bzw. -instrumenten beschäftigt. Als eine der thematisch aktuellen Studien dazu, beschäftigen sich die ForscherInnen Plaikner & Kammerer (2022), mit der Covid-19 Pandemie und deren Einfluss auf die Südtiroler Tourismusbranche, welche auch in dieser Masterarbeit aufgrund der geografischen und soziodemografischen Nähe zu Österreich und der gewählten Methodik äußerst hilfreich erscheint und daher näher beleuchtet werden wird. Für den österreichischen Tourismus besteht über diese Covid-19 bezogene

Thematik, eine erkennbare Forschungslücke, welche der Autor versucht zu einem gewissen Teil aufzuzeigen und schließen zu können.

Im Zuge dieser Arbeit will der Autor die Krisenkommunikation und die damit verbundenen Maßnahmen von österreichischen Tourismusverbänden während der Pandemiejahre analysieren und mithilfe der Durchführung von leitfadengestützten ExpertInnen Interviews mit GesprächspartnerInnen aus montanen und urbanen Destinationen, belegen. Dabei sollen die möglichen Unterschiede in der Krisenkommunikation, den genutzten Kommunikationskanälen und den gesetzten Maßnahmen bzw. Herangehensweisen dieser unterschiedlichen touristischen Organisationen, aufgezeigt werden. Zusätzlich sind noch die Fragen, welche Rückgewinnungsmaßnahmen gesetzt wurden und wie sich die Krisenkommunikation im Tourismus zukünftig entwickeln wird, von Interesse.

Diese Masterarbeit befasst sich zunächst im theoretischen Teil mit der Erläuterung von Krisen im touristischen Kontext. Danach werden die Disziplinen des Krisenmanagement und der Krisenkommunikation, mit der näheren Betrachtung von drei Theorien aus dieser, behandelt. Im Folgenden werden Tourismusorganisationen und im Speziellen der Tourismus unter der Covid-19 Pandemie beleuchtet. Nach Aufschlüsselung dieser werden die forschungsleitenden Fragen genauer erläutert und leiten über in den Methodik Abschnitt dieser Arbeit. In diesem werden neben der Erhebungsmethode und der Auswertungsmethode, ein kurzer Augenschein auf die durchgeführte Vorstudie gelegt, gefolgt von dem Studiendesign und dessen Ablauf. Nach der vorherigen methodischen Hinführung, befasst sich die Masterarbeit mit den Ergebnissen der Studie, welche nach den induktiv erarbeiteten Kategorien gegliedert und analysiert werden. Es wird sich außerdem innerhalb diesen Kapitels mit den forschungsleitenden Fragen, welche kapitel- oder abschnittsweise in Bezug und Relation gesetzt werden, befasst. Nach Abschluss dieses Kapitels geht die Masterarbeit in die Diskussion über in der, neben der Zusammenfassung der Studie, der prägnanten Beantwortung der forschungsleitenden Fragen, eine gegenüberstellende Betrachtung der Ergebnisse und der verwendeten Literatur vorgenommen wird. Nach dieser Gegenüberstellung zeigt der Autor die Limitationen, welche aus dieser Arbeit hervor gingen, auf und schließt diese Masterarbeit mit einem Ausblick auf die Chancen und Möglichkeiten, die sich aufgrund dieser Masterarbeit für die nachfolgende Forschung ergeben.

2. THEORETISCHER TEIL

Innerhalb des folgenden Kapitels wird ein Überblick über selektierte Theorien und Ansätze der Krisenkommunikation gegeben und spezielle Adaptionen bzw. Erweiterungen aufgezeigt werden. Dabei wird versucht einen kurzen Überblick über das allgemeine Verständnis und ein Einblick in die Kernpunkte und deren Erklärungsmodelle zu geben und diese unterschiedlichen Betrachtungsweisen und Reaktionsmodelle von Krisensituationen zu erklären. Im Folgenden wird ebenfalls, in touristischer Betrachtungsweise, die Begriffsdefinition von Krise, Krisenmanagement und Krisenkommunikation durchgeführt.

2.1. TOURISTISCHE KRISEN – EIN ÜBERBLICK

Das Wort Krise selbst kann in seiner ursprünglichen Bedeutung aus dem Griechischen, als so etwas wie „Höhepunkt einer gefährlichen Entwicklung“ und „Wendepunkt“ verstanden werden (Pillmayer & Scherle, 2018, nach Dreyer, Dreyer & Obieglo, 2001). Nach den beiden AutorInnen bietet die Bedeutung des Wortes Krise nicht unbedingt nur negative Zugänge, sondern auch Chancen und Möglichkeiten. Gerade mithilfe eines erfolgreichen und strategischen Krisenmanagements, können sich für die jeweiligen Organisationen Chancen eröffnen, die in so einer Form vielleicht davor noch nicht denkbar bzw. möglich waren. Die Forscher Dreyer & Rütt (2008) erarbeiteten eine Definition der touristischen Krise, die diese erst als solche definiert, wenn große Personenkreise betroffen sind oder die Gefährdungssituation generell stark zunimmt. Letzteres würde aktuell aufgrund der Pandemie als solche Gefährdung gesehen werden (Dreyer & Rütt, 2008, S.63).

Die ForscherInnen sehen jedoch eine gewisse Problematik in der Abgrenzung von touristischen Krisen, Katastrophen und der generellen Definition von Krisen an sich (Pillmayer & Scherle, 2018). Krisen sind laut Glaeßer (2005) klar gegenüber Katastrophen abzugrenzen. Diese kennzeichnen sich gegenüber Krisen mit einem „[...] unabwendbaren Ausgang auf, wodurch ihnen die Krisen innewohnende Ambivalenz der Entwicklungsmöglichkeiten fehlt.“ (Pillmayer & Scherle, 2018, nach Glaeßer, 2005, S. 5) Im Gegensatz dazu, sehen die ForscherInnen eine Problematik

in der Trennung von Katastrophen und Krisen. Diese seien nicht komplett voneinander trennbar, sondern folgen sich zumeist aufeinander (Steiner, Al-Hamarneh & Meyer, 2006).

Da sich Herangehensweisen und die Definitionen von dem Begriff Krise stark unterscheiden, formulierten die ForscherInnen Pillmayer & Scherle eine kompakte Übersicht über die gängigsten konzeptionellen Zugänge (Siehe Abbildung 1). Die ForscherInnen Dreyer, Dreyer und Oblieglo (2001) versuchten diese unterschiedlichen Sichtweisen, mit Augenmerk auf Tourismusorganisationen und deren typische Merkmale, zusammenzufassen. Laut den VerfasserInnen handelt es sich, kurz zusammengefasst, bei einer Krise um ein gravierendes Ereignis, bei dem hohe Betroffenheit bei den involvierten Akteuren und Institutionen vorliegt. Zusätzlich besteht ein hoher Zeitdruck, welcher die jeweiligen Akteure zwingt zu Handeln. Die Akteure und Institutionen können nur begrenzt Einfluss nehmen und leiden am Anfang einer Krise unter großer Unsicherheit, welche aufgrund des starken Informationsdefizits hervorgerufen wird. Folglich besteht ein hoher Informationsbedarf, da eine Krise u.a. ambivalente Möglichkeiten besitzt, wie sie schlussendlich ausgeht bzw. überwunden werden kann.

Die Krise stellt jedenfalls einen Prozess dar, welcher zwar einen zeitlich begrenzten Verlauf innehat, aber sich über verschiedene Stadien hinweg entwickelt. Umso länger die betroffenen Akteure und Institutionen mit ihrer Reaktion abwarten, desto stärker nehmen die jeweiligen Handlungsmöglichkeiten ab und können zusätzlich noch mittel- bis langfristige Folgen mit sich ziehen. Diese Folgewirkungen bleiben auch weiterhin bestehen, selbst wenn sich die Medien und die damit einhergehende Wahrnehmung der Öffentlichkeit, dieser Krise, wieder abwendet (Dreyer et. al., 2001).

AUTOR	DEFINITION/ KONZEPTIONELLER ZUGANG
Hermann (1972)	Eine Krise wird durch drei Dimensionen gekennzeichnet: eine große Bedrohung, eine kurze Entscheidungszeit sowie das Überraschungsmoment.
Fink (1986)	Eine Krise ist ein instabiler Zeitraum bzw. Zustand, in dem eine entscheidende Veränderung bevorsteht – entweder mit einem unerwünschten Resultat oder mit einem wünschenswerten und positiven Ergebnis.
Brewton (1987)	Eine Krise sollte einige oder sämtliche der nachfolgenden Merkmale aufweisen: schwere Störung der organisationalen Abläufe, erhöhte staatliche Regulierung, negative öffentliche Wahrnehmung [...], finanzielle Belastungen, unproduktive Managementleistung sowie sukzessives Abklingen der Mitarbeitermoral einschließlich mangelnder Unterstützung.
Keown-McMullan (1997)	Im Gegensatz zur weitverbreiteten Meinung ist eine Krise für eine Organisation nicht per se kontraproduktiv oder negativ. Vor diesem Hintergrund kann eine Krise auch als Wendepunkt bezeichnet werden. Handelt es sich um eine Krisensituation, so ist die gesamte organisationale bzw. unternehmerische Struktur in Gefahr. Sowohl Dringlichkeit als auch Geschwindigkeit, in denen Entscheidungen getroffen werden müssen, sind in diesem Zusammenhang zentrale Schlüsselkomponenten.
Beeton (2001)	Krisen treten auf allen Ebenen tourismusspezifischer Prozesse in unterschiedlichen Dimensionen auf: von ökologischen über ökonomische und politische Katastrophen bis hin zu intern erzeugten Krisen wie Unfälle oder plötzliche Erkrankungen.
Prideaux, Laws & Faulkner (2003)	Krisen können als das mögliche, aber unerwartete Ergebnis von Managementfehlern charakterisiert werden, die den weiteren Verlauf des Ereignisses – durch menschliches Handeln bzw. Nicht-Handeln – beeinflussen.
Laws & Prideaux (2005)	Ein unerwartetes Problem, welches das Funktionieren einer Organisation, einer Branche oder eines Staates empfindlich beeinträchtigt.

Abbildung 1 Zugänge zum Begriff Krise (Pillmayer & Scherle, 2018, S.6, nach Ritchie, 2009) eigene Darstellung

Die Unterscheidung zwischen intern und extern hervorgerufenen Krisen stellt die Forschung ebenfalls vor einen Diskurs. Während Faulkner (2001) und Steiner (2009) Lösungsansätze von internen Krisen in der Trendanpassung und der Umstellung von Produktionsprozessen sehen, bieten externe Krisen diesen Ausweg nicht, da die betroffenen Institutionen wenig, bis keinen Einfluss auf jene unerwartete Ereignisse hätten. Laut Steiner kann diese Annahme jedoch nicht allgemeingültig verstanden werden, da „[...] die Unterscheidung zwischen intern und extern verursachten Krisen sinnvoll ist und in praktischer Hinsicht Vorteile bietet, muss jedoch betont werden, dass sie empirisch nur schwer aufrecht zu erhalten ist, da das Ausmaß, mit dem eine extern verursachte Krise ein Unternehmen trifft, zu einem sehr großen Teil von dessen (interner) Vorbereitung abhängt.“ (Steiner, 2009, S.152)

Krisen, in welcher Form sie auch auftreten, folgen jedoch einem sich wiederholenden Muster bzw. Ablauf. Laut Faulkner (2001) beginnt eine Krise mit der Phase des „Pre-Event“. In dieser ist es noch möglich die notwendigen Maßnahmen einzuleiten, um die Krise abzuwenden. Im Folgenden geht die Krise in die „Prodromal“ Phase, in der es klar wird, dass die Krise nicht mehr abzuwenden ist. Mit dem Eintreten der „Emergency“ Phase heißt es, dass die Krise eingetreten ist und die meisten Ressourcen der Schadensminimierung zuzuteilen sind. Nachdem die Krise ihren Höhepunkt erreicht hat, steht die „Intermediate“ Phase im Fokus. In dieser soll der Status Q, vor der Krise, wieder erreicht werden und die essenziellen (Grund-) Funktionen wiederhergestellt werden. Nach erfolgreicher Wiederherstellung dieser, steht die „Long Term (recovery)“ Phase im Mittelpunkt. In diesem Abschnitt des Wiederaufbaus, ist es wichtig die geschehenen Fehler zu analysieren und das Krisenmanagement für kommende Krisen anzupassen. Als letztes beschreiben die ForscherInnen die „Resolution“ Phase, welche nach dem Abklingen der Krise stattfindet. Hierbei steht im Optimalfall das Herstellen einer Ausgangssituation, um auf zukünftige Krisen besser vorbereitet zu sein bzw. diese abwenden zu können. (Pillmayer & Scherle, 2018)

Der Forscher Joan Henderson (2007) argumentiert, dass sich die Auslöser für Krisen in der Tourismusbranche, in politischen, soziokulturellen, wirtschaftlichen und umwelttechnischen Bezügen finden und unterscheiden lassen. Außerdem kann die Branche auch selbst Krisen hervorrufen, Pillmayer & Scherle (2018) erwähnen hierbei als Gründe etwa einen nachhaltigen Investitionsstau oder eine stetig sinkende

Serviceorientierung. Im politischen Kontext verstehen hierbei die ForscherInnen politisch herbeigeführte Ereignisse wie Terrorismus, Kriege, regionale Spannungen und die generelle Verschlechterung der bilateralen Beziehung zwischen zwei Nationen. Als Beispiel wird etwa der syrische Bürgerkrieg, der seit 2011 wütet, angeführt. Wachsende Kriminalitätsraten und Gewalt in den Regionen werden als Faktoren für den soziokulturellen Bezug genannt, welcher auch zivile Unruhen miteinschließt. Die wirtschaftlichen Auslöser für Krisen können etwa schwankende Wechselkurse für die nationale Währung darstellen. Neben inflationären Erscheinungen ist auch der Verlust des Marktvertrauens eine mögliche Ursache. Einen großen Einfluss auf die weitere touristische Nutzung einer Region, haben menschlich oder technisch herbeigeführte Umweltkatastrophen. Neben Ölkatastrophen durch etwa auf Grund gelaufene Öltanker oder Unfälle auf Bohrplattformen wie 2010 im Golf von Mexiko, hatten hierbei auch die großen Nuklearkatastrophen in der Ukraine (Tschernobyl) und Japan (Fukushima) nachhaltigen schweren und tragischen Einfluss auf die wirtschaftliche Nutzung dieser jeweiligen Regionen. (Pillmayer & Scherle, 2018).

Letztere nukleare Katastrophe wurde durch die Gewalt von Naturkatastrophen ausgelöst, welche in verschiedenen Formen und Intensitäten rund um den Globus auftreten. Neben starken Erdbeben, Seebeben und denen daraus resultierenden Tsunamis, spielen in unseren österreichischen Breitengraden eher Hochwässer, Lawinen und Unwetter eine einflussreichere Rolle. Abschließend besitzen eine Pandemie oder Epidemie einen, wie unter der Covid-19 Pandemie ersichtlich, verheerenden Charakter um (nicht nur) touristische Krisen auszulösen. Andere Beispiele die möglicherweise aufgrund von Covid-19 in Vergessenheit geraten könnten, sind der BSE (Tollwut) Ausbruch 1996 in Großbritannien (Steiner, Al-Hamarneh & Meyer, 2006) oder der EBOLA Ausbruch 2014 in Westafrika. Am Rande sei erwähnt, dass diese diversen Krisen- und Katastrophentypen auch eine Nische im Tourismus bedienen bzw. eröffnen, den sogenannten Katastrophentourismus oder „Dark Tourism“.

Laut Hahn (2018, S. 42f) haben sich in der spezifischen Krisenforschung drei „prototypische Verlaufskurven“ durchgesetzt, welche mithilfe eines Koordinatensystems aus öffentlichen Interesse und Zeit dargestellt werden.

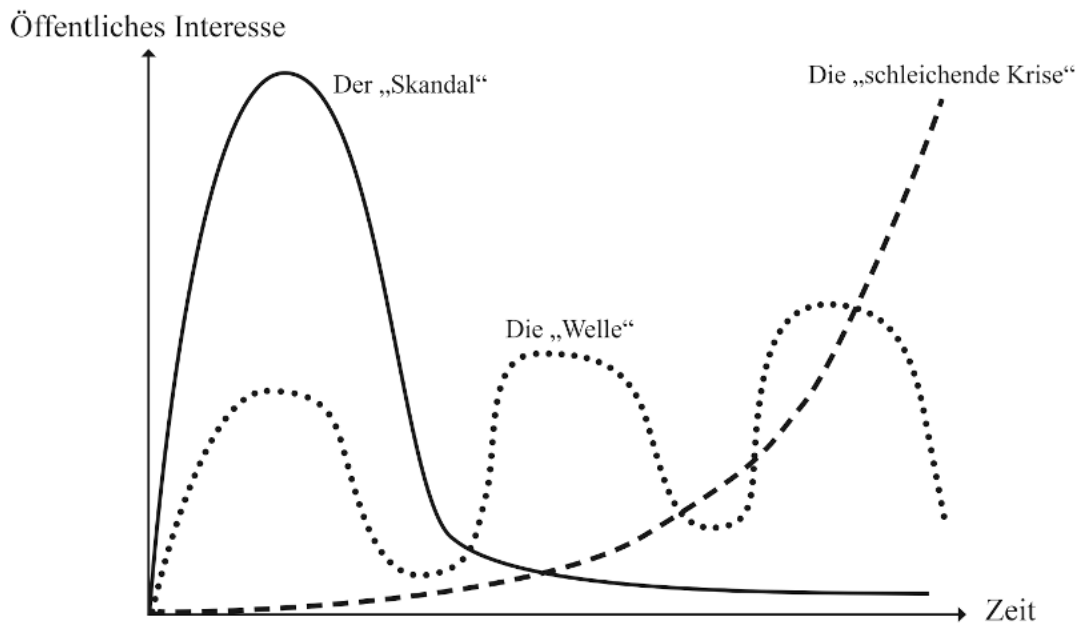


Abbildung 2: Krisenverlaufskurven (Hahn, 2018, S. 43, nach Möhrle, 2016)

Der erste Krisentyp „Skandal“ zeichnet sich mit einem schnellen Ansteigen des öffentlichen Interesses innerhalb von kürzester Zeit aus. Diese plötzliche Krise kann den alltäglichen Ablauf/Geschäft eines Unternehmens bzw. einer Organisation komplett aussetzen. Für touristische Organisationen könnten dies etwa die bereits erwähnten Terrorwarnungen, Terroranschläge oder Naturkatastrophen sein. Dieser Typus ist ein extremer Stresstest für die Krisenprozesse einer Organisation, da nicht nur Menschenleben in Gefahr sind und hohe materielle Schäden zu befürchten sind, sondern auch das mediale Interesse innerhalb kürzester Zeit enorm steigt (Hahn, 2018).

Im Gegensatz dazu charakterisiert sich die zweite „schleichende Krise“ mit einer zu Beginn geringen öffentlichen Wahrnehmung, welche sich über eine lange Zeitspanne „anschleicht“. Die Gefahr für eine Organisation besteht darin, dass dieser Krisentypus zu Beginn nicht richtig erkannt oder verdrängt wird. Diese Krise wäre somit gerade in den Anfängen gut zu steuern und womöglich mit wenig Aufwand abwendbar. Hierbei nennt Hahn (2018, S. 44) das Hinhören auf kleine „nicht öffentlichkeitswirksame“ kritische Stimmen, etwa in den sozialen Medien, die wiederholte Probleme oder Defizite ansprechen und aufzeigen. Wenn dies nicht geschieht, reicht jedoch etwa eine mediale Berichterstattung zum richtigen Zeitpunkt, um die Krise eskalieren zu lassen. Dieser Multiplikator ist jedoch auch von den Gruppen abhängig, die von dieser Krise

betroffen wären (Hahn, 2018). Als mögliche Beispiele führt die Forscherin Logistik- und Servicedefizite an, die zu lange nicht erkannt oder beachtet werden.

Als dritte Krise wird die „Welle“ benannt, welche sich periodisch durch ihr Eintreten und wieder Abklingen auszeichnet. Das öffentliche Interesse ist stetig vorhanden, jedoch nie auf einem Peak wie etwa bei der typisierten „Skandal“ Krise. Diese Krise zeichnet sich ebenfalls dadurch aus, dass die mediale Aufmerksamkeit periodisch geplant auf jene Krisenthematik gelenkt wird. Dies passiert durch „[...] Fachverbände oder die Fachpresse, die bestimmte Themen zyklisch reflektieren und anlassbezogen auf die Agenda ihrer Berichterstattung setzen“ (Hahn, 2018, S. 44). Die Forscherin führt als Lösungsszenario an, diese möglichen Krisenherde nicht zu verdrängen, sondern frühzeitig und effektiv anzugehen. Außerdem sei ein gezieltes Monitoring der sozialen Medien nicht nur für die „schleichende Krise“, sondern auch für die „Welle“ ein wirksames Mittel, um ein frühzeitiges Gegensteuern einleiten zu können.

Im Falle einer eintretenden Krisensituation entstehen für touristische Organisationen materielle sowie immaterielle Auswirkungen. Die ForscherInnen Dreyer, Dreyer & Rütt (2004) beschreiben hierbei einen Katalog, welcher diese Wirkungen unterscheiden kann. Die materiellen Auswirkungen werden von den ForscherInnen als kurz- und mittelfristig wahrgenommen. Diese spiegeln sich etwa in Stornierungen, Umbuchungen und den Rückgang von Neubuchungen wider. Diese Auswirkungen resultieren in geringeren Auslastungsraten, sinkenden Umsätzen und Zusatzkosten, die etwa durch Schadensersatzzahlungen oder unverwertbaren erbrachten Vorleistungen entstehen. Außerdem ist es wahrscheinlich, dass durch die Bekämpfung der Krise(-nsituation) der laufende Geschäftsbetrieb beeinträchtigt wird und wertvolles „Knowhow“ nicht verfügbar ist (Pillmayer & Scherle, 2018).

Die langfristigen Auswirkungen zeigen sich eher als immaterielle Verhaltens- und Wahrnehmungsänderungen. Diese schwer messbaren Veränderungen treten in Form von Vertrauensverlusten bei der Öffentlichkeit und Kunden auf. Etwaige Investoren werden durch Imageschäden abgeschreckt und dadurch findet eine langfristige Kundenabwanderung statt. Selbst die eigenen MitarbeiterInnen können aufgrund der Belastung an Motivationsproblemen bzw. -verlust leiden. Hierbei wird jedoch hervorgehoben, dass nach der Bewältigung einer Krise die Motivation der MitarbeiterInnen wieder zunehme. Außerdem erschweren nicht nur mögliche

politische Auflagen und Beschränkungen den Geschäftsablauf, sondern es fällt den Tourismusorganisationen auch schwerer geeignetes und qualifiziertes Personal zu finden. Diese Umstände und Auswirkungen, welche die ForscherInnen Pillmayer & Scherle nach Dreyer, Dreyer & Rütt (2004) aufgliedern und definieren, sollten sich nach Bewältigung der Corona Pandemie bestätigen und verifizieren.

Zusätzlich zur Unterscheidung zwischen materiellen und immateriellen Auswirkungen, benennen die ForscherInnen ebenfalls eine Unterscheidung zwischen direkten und indirekten Auswirkungen auf die Tourismusbranche. Wie sehr und in welcher Form sich diese Auswirkungen zeigen, benennen Dreyer & Rütt (2008) in dem Ausmaß und Umfang eines Unglücks, der eingeleiteten Maßnahmen, dem Image der jeweiligen Tourismusorganisation/Destination, der medialen Berichterstattung und der Effektivität der Krisenkommunikation (Pillmayer & Scherle, 2018).

Auch mitunter deshalb ist das Krisenmanagement und die Krisenkommunikation für touristische Organisationen und Institutionen unverzichtbar geworden und nimmt fortschreitend einen immer größeren Stellenwert in der Organisationsstruktur ein.

2.2. KRISENMANAGEMENT

Um bestmöglich strategisch und operativ auf die verschiedensten Arten von Krisen vorbereitet zu sein und im besten Fall diese sogar vermeiden zu können, ist es von großer Relevanz die entstandenen bzw. entstehenden Krisen kontrollieren und bewältigen zu können (Pillmayer & Scherle, 2018, nach Dreyer & Rütt, 2008). Dieser Umstand zeigt die Relevanz und die Chance von effektiven und präventiven Krisenmanagement auf, welches sich nach Dreyer, Dreyer & Obieglo (2001) einer aktiven Vermeidung von Schadenssituationen annehmen sollte.

Krisenkommunikation als Teil des Krisenmanagement verlangt die Aufschlüsselung der Schritte und Maßnahmen die nötig sind, um überhaupt kommunizieren zu können. Die Forscher Ritchie (2008) und Beirman (2016) bieten hierbei mit dem „4-R-Konzept des Krisenmanagement“ ein strukturiertes und systematisches Konzept für den Tourismus und somit einen optimalen Ablauf im Falle einer (entstehenden) Krise.

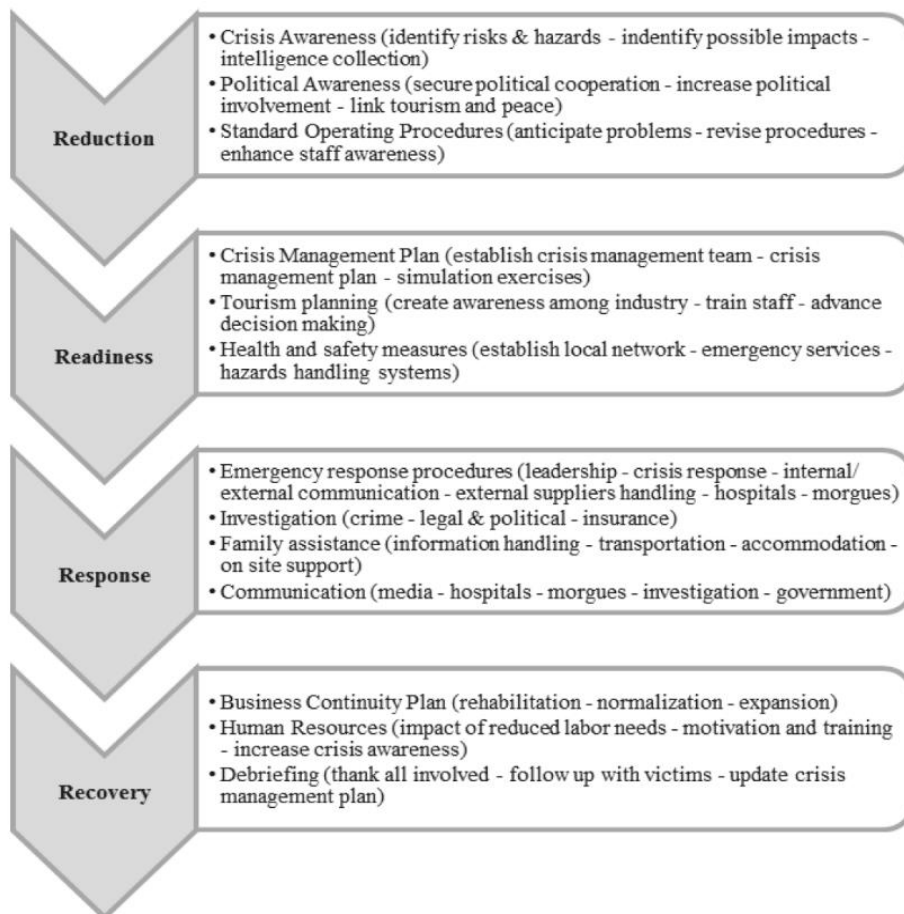


Abbildung 3: 4-R-Konzept Krisenmanagement
 Tourismus (Pillmayer & Scherle, 2018, S.13, nach
 Ritchie, 2008, Beirman, 2016)

Unter der *Reduction* verstehen die Forscher die aktive Suche nach Möglichkeiten, um eine potenzielle Krise zu vermeiden bzw. zu reduzieren.

Die *Readiness* beschreibt den Vorbereitungsstatus der Organisation oder Institution auf eine mögliche Krise und wie die hierarchischen „Notfall“ Prozesse, welche beim Eintreten einer solchen von statten gehen würden.

Die *Response* stellt hierbei mitunter den wichtigsten bzw. den relevantesten Schritt dar. Laut Pillmayer & Scherle (2018) stellt hierbei Timing das entscheidende Element in der Reaktion auf die jeweilige Krise dar.

Wenn die Schritte aus der Stufe *Response* den Beteiligten Akteuren und Organisationen bekannt sind, ist es schon in der ersten Stunde nach Ausbruch einer Krisensituation möglich dementsprechend zu reagieren bzw. reagieren zu können. Hierbei spielt die Krisenkommunikation eine Schlüsselrolle, um den relevanten Medien und Stakeholdern kommunizieren zu können, dass die jeweilige Organisation sich der

Krisensituation im Klaren ist und sich in der Lage fühlt, diese mit den nötigen Mitteln und Wegen entsprechend meistern zu können (Pillmayer & Scherle, 2018).

Der letzte Schritt der *Recovery* beschäftigt sich mit dem Zurückkehren zum Normalzustand und all den damit nötigen Anpassungen und Strukturierungen, um nach der Krise wieder das touristische Tagesgeschäft aufnehmen zu können. Äußerst relevant ist hierbei laut Pillmayer & Scherle, das Berücksichtigen der sozialen, wirtschaftlichen und ökologischen Faktoren und deren Nachhaltigkeit während der nötigen *Rebuild* Kampagnen. Diese Nachhaltigkeit und ein effektives Krisenmanagement bringen den Tourismusorganisationen einen großen Mehrwert, welcher, laut Pillmayer & Scherle (2018), nicht nur der jeweilige Destination, sondern auch der Gesellschaft an sich zugutekommen kann.

Wie bereits geschildert, sind die Formen von möglichen und tatsächlichen Krisen in der Tourismusbranche vielfältig. Aufgrund dieser Vielfältigkeit fungieren Tourismusorganisationen teilweise auch als erste Ansprechpartner während einer Krisensituation, selbst wenn die Verantwortung nicht direkt bei dieser liegt. „Dies kann der Fall sein, wenn die Krise – z. B. ein Seil- oder Achterbahnunfall oder ein Servicedefizit– bei einem örtlichen Leistungsträger aufgetreten ist, die Tourismusorganisation dennoch als erste von Medien oder Reiseveranstalter angesprochen wird.“ (Hahn, 2018, S. 38). Diesen Lead nimmt laut Hahn (2018) eine Tourismusorganisation als Interessenvertretung der jeweiligen Destination ein und steht damit oft im Mittelpunkt vieler „Dialognetzwerke“. Das kommt daher, dass sich ein Aufenthalt in einer Destination in viele einzelne Leistungen von diversen touristischen oder tourismusnahen Anbietern aufgliedert. Sei es etwa der Aufenthalt im Hotel, die gastronomische Verköstigung, geplante und ausgeführte Events oder die bereitgestellte Logistik der Transportdienstleister vor Ort.

Die generelle Sensibilität der Öffentlichkeit steigt gegenüber Krisen im Tourismus stetig an, weshalb es für Tourismusorganisationen relevant werden muss, die „eigene“ Destination und deren Dienstleistungen zu schützen. Dies soll laut Hahn (2018) mithilfe einer professionalisierten Krisenkommunikation geschehen, um die Reputation der Destination/Organisation absichern zu können.

2.3. KRISENKOMMUNIKATION

Wie bereits in den vorherigen Kapitel erwähnt, stellt die Krisenkommunikation einen der zentralsten und wichtigsten Punkte im Krisenmanagement dar. Wie Coombs (2010) in seinem Handbuch zur Krisenkommunikation ausführt, erzeugt eine Krise oder eine herannahende Krisensituation, die Notwendigkeit Informationen zu beschaffen. Durch Kommunikation können genau diese Information gesammelt werden und in Wissen umgewandelt werden. Deshalb bleibt die Kommunikation, nicht nur als Krisenkommunikation für sich allein, durch den ganzen Prozess bzw. die Phasen von Krisenmanagement, äußerst relevant und notwendig (Coombs, 2010).

Um dieses Wissen weiter zu kommunizieren, muss der richtige Kommunikationskanal während und nach der Krisensituation ausgewählt werden. Dieser Kanal bzw. Kanäle werden laut Mast (2013) anhand der ausgewählten Zielgruppe und der zu kommunizierenden Inhalte ausgewählt und genutzt (Gilsbach, 2018). Die Forscherin spricht von drei Haupt Kanälen, welche in der Unternehmenskommunikation genutzt werden: Print, Digital und Face2Face. Im Folgenden werden diese vom Autor selektierten Kanäle, zusätzlich ihrer Rolle in der Krisenkommunikation, beschrieben und näher ausgeführt.

PRINT

In der sich stets weiterentwickelnden digitalen Welt, spielt der analoge Zugang des Print Kommunikationskanal, obwohl sich dessen Nutzung stetig vermindert, noch immer eine mittragende Rolle. Dafür ist eine zielgeführte Medien- und Pressearbeit von großer Wichtigkeit, um (Tages-) Zeitungen als Kommunikationsträger geltend machen zu können. Diese sind ansonsten nicht unmittelbar von der Organisation steuerbar und damit nicht eigens nutzbar (Gilsbach, 2018). Weitere Träger für touristische Botschaften stellen hierbei themenspezifische Fachzeitschriften und Magazine dar (Kolbeck & Rauscher, 2015). Das relevanteste Instrument, um Aufmerksamkeit im Print Bereich zu akquirieren und mit der Presse zu kommunizieren bzw. diese informieren zu können, ist die klassische Pressemitteilung (Gilsbach, 2018, nach Herbst, 2013). Laut Gilsbach stützen sich Redaktionen und JournalistInnen, bei ihren Recherchen, noch immer stark auf Pressemitteilungen. Wichtig ist jedoch, dass

diese nicht nur auf dem traditionellen Weg in Umlauf gebracht werden, sondern auch über den digitalen Kanal, etwa in Online Newsrooms. Ergänzt werden die genannten Kommunikationsmittel durch Plakate und Prospekte (Kolbeck & Rauscher, 2015).

Gerade in Bezug auf die Krisenkommunikation wird dem Print Kanal, durch Beiträge in Zeitungen, eine noch immer große Reichweite und Zielgruppe zugerechnet. Gilsbach (2016, S. 70) erläutert dazu: „[...] und bei einer guten Zusammenarbeit mit den Printmedien ist es eben auch möglich, Zusammenhänge, die mehr als 140 Zeichen brauchen, detaillierter darzustellen als auf Twitter.“ Folgend wird jedoch erwähnt, dass dieser Kanal eher in der Nachbereitung von Krisen von Nutzen sein sollte als in der akuten Krisensituation. Mithilfe des Print Kanals sollen die Folgen oder einhergehende Verbesserungen besser kommuniziert werden (Gilsbach, 2018).

DIGITAL

Der mitunter wichtigste Kanal der Kommunikation von Organisationen ist der digitale Kommunikationskanal. In und mit diesem, sind nicht nur schneller Informationen zu bekommen, sondern ermöglicht auch diese viel schneller zu verbreiten bzw. kommunizieren zu können. Diese Geschwindigkeit und Zugänglichkeit bieten jedoch auch neue Herausforderungen, wie etwa die Möglichkeit über soziale Medien direkt mit der Organisation in Kontakt zu treten und Erlebnisse bzw. Meinungen zu äußern (Gilsbach, 2018). Diese sozialen Medien bieten laut Böker, Demuth, Thannheiser & Werner (2013) eine Plattform, welche diesen Austausch und das Mitwirken bei neuen Inhalten erst ermöglicht. Neben den sozialen Medien besitzt auch die jeweilige „Corporate Website“ eine tragende Rolle. Diese ist nicht nur die erste Anlaufstelle für Informationssuchende, sondern auch ein wichtiges Instrument der Selbstdarstellung (Pleil & Zerfaß, 2014). Neben zielgerichteten untergeordneten Websites, wie etwa ein „Corporate Press Room“ für PressevertreterInnen, hat der E-Mail-Newsletter eine weitere wichtige Rolle inne. Diese Form der regelmäßigen und zielgruppengerechten Kommunikation, informiert die anzusprechenden Stakeholder und bietet die Möglichkeit aktuelles kostengünstig und schnell zu verbreiten (Gilsbach, 2018).

Diese Schnelligkeit und gewissermaßen Flexibilität in der Reaktion einer Organisation, ist in einer akuten Krisensituation von großem Vorteil und Nutzen für die Krisenkommunikation. Oft ist die erste direkte Reaktion digital, bevor weitere Krisenkommunikationsmaßnahmen in die Wege geleitet werden (Gilsbach, 2018). Die

Relevanz der „Corporate Website“ und von digitalen Presseaussendungen in der Krisenkommunikation, werden laut der Studie der Forscherin Gilsbach (2018) bestätigt und ihnen teils eine zentrale Rolle in der Krisenkommunikation eingeräumt. Die Forscherin (2018, S.72) konnte durch ihre Interviews darauf schließen, dass ein „[...] vorgeschaltetes Statement des Unternehmens zur Krise definitiv vonnöten sei, ehe man eine Pressemitteilung herausgibt, um die Interpretationshoheit in der Berichterstattung zu bewahren. Eine detailliertere Pressemitteilung ließe sich dann, sobald das Unternehmen über weitere Informationen verfügt, veröffentlichen.“

Das Einsetzen und Bespielen der sozialen Medien in der Krisenkommunikation einer Organisation, ist laut den ForscherInnen nicht mehr wegzudenken. Gerade die Plattform Twitter stehe hierbei im Fokus. Nicht nur wegen der hohen Reichweite, sondern auch dem Umstand, dass viele JournalistInnen diese Plattform für Recherchezwecke nutzen (Gilsbach, 2018). Die Forscherin streicht auch besonders die Relevanz der selbst steuerbaren „owned media“ Kanäle hervor, die in einer Krisensituation von der jeweiligen Organisation genutzt werden. Neben den reaktionsschnellen Textmitteilungen/-botschaften haben, zum Zeitpunkt der Studie (2016), bereits das Erstellen und Verwenden von Videos und Videobotschaften als Reaktion in Krisensituationen Verwendung gefunden (Gilsbach, 2018). Für die Mitglieder- bzw. Stakeholder Kommunikation im B2B Bereich und der Kommunikation mit der Presse, räumte die Forscherin der E-Mail eine noch immer äußerst relevante Rolle ein.

FACE 2 FACE

Den zwischenmenschlich persönlichsten Kommunikationskanal stellt die „Face 2 Face“ Kommunikation dar. Dieser lässt nicht nur zu, direkt auf das Gegenüber reagieren zu können, sondern sich besser auf das Gegenüber beziehen zu können. Diese Form beugt Missverständnissen vor und kann Unklarheiten aus dem Weg räumen, bevor sie zum Problem werden könnten (Gilsbach, 2018). Hillmann (2011) bezeichnet die Kommunikationsinstrumente im „Face 2 Face“ Kanal als „Dialoginstrumente“ zwischen der Organisation und der Presse bzw. JournalistInnen. Diese Instrumente werden weiters als Pressekonferenzen, Pressegesprächen und Redaktionsbesuchen definiert. Die Relevanz der Pressekonferenz wird von mehreren ForscherInnen bestätigt und dieser mitunter eine der wichtigsten Rollen in der

Pressearbeit zugewiesen (Gilsbach, 2018). Die Möglichkeit komplexere Sachverhalte, besonders in Krisensituationen, direkt mit den JournalistInnen zu besprechen und einen beidseitigen Informationsaustausch zu gewährleisten, bestätigt die Pressekonferenz in ihrer Relevanz (Gilsbach, 2018, nach Mast, 2013). Besonders in Krisensituationen sei es von Organisationsseite nötig, qualitativ hochwertige Informationen auf Pressekonferenzen liefern zu können. Diese sollten nur dann abgehalten werden, wenn ein derart schwerwiegendes Ausmaß der Krise erreicht ist, welches das Abhalten einer solchen rechtfertigt. Gilsbach (2016, S. 79) zitiert dazu eine ExpertIn aus Ihrer Studie: „Eine Pressekonferenz nur einzuberufen, weil das so im Krisenhandbuch steht, macht natürlich auch keinen Sinn [...] man muss da schon versuchen, die gesammelten Medienvertreter mit eigenen Informationen und zusätzlichen Informationen zu versorgen, ansonsten verliert man das Interesse der Medien und das will man ja nicht.“

Zusätzlich zu den genannten Instrumenten spielt in der Tourismus Branche der Auftritt auf fachspezifischen Messen eine nennenswerte Rolle. Diese helfen laut Freyer (2015) nicht nur der Imagepflege, sondern sind auch ein Teil der Marketing und PR-Arbeit einer Organisation.

2.4. KRISENKOMMUNIKATIONSTHEORIEN

Im folgenden Kapitel werden selektierte Krisenkommunikationstheorien näher betrachtet, welche diese Arbeit in Ihren theoretischen Annahmen stützen. Diese drei selektierten Theorien „Image Repair Theory – IRT“, „Situational Crisis Communication Theory – SCCT“ und „Integrated Crisis Mapping Model – ICM“ aus der Disziplin der Kommunikationswissenschaft, werden nachfolgend umrissen und erläutert.

2.4.1. APOLOGIA & IMAGE REPAIR THEORY (IRT)

William Benoit (2015) orientierte sich bei der Entwicklung der *image repair theory* an der Grundlagenforschung von Ice (1991), Hearit (1994) und Hobbs (1995), welche die „*corporate apologia*“ in die Krisenkommunikation von Organisationen integrierten bzw.

etablierten. *Apologia* an sich, ist jedoch ein rhetorisches Konzept, welches sich mit der Kommunikation als Weg der Selbstverteidigung befasst. 1973 definierten die Forscher Ware & Linkugel auf Basis der Arbeit von Robert Abelson (1959), vier Kommunikationsstrategien, die ein Charakter nutzen kann, wenn dieser in Bedrängnis gerät oder verbal angegriffen wird.

Diese vier Strategien sind *denial*, *bolstering*, *differentiation* und *transcendence*. Bei *denial* bestreitet der Charakter direkt oder indirekt jegliche Anschuldigung. Bei *bolstering* versucht der Charakter das subjektive Bild zu verbessern, indem er dem Gegenüber bewusst macht, was der Charakter nicht alles Gutes getan hätte. Die *differentiation* beschreibt die Distanzierung des Charakters von der angesprochenen Thematik wohingegen die *transcendence* Strategie versucht das Geschehene in ein besseres Licht zu rücken, um die Situation verständlicher zu gestalten (Coombs, 2010). Während Hearit (1995, 2006) die *corporate apologia* mit seiner Forschung vorantrieb und die Theorie um weitere Dimensionen versuchte zu erweitern, beschäftigte sich Benoit aufbauend auf Hearit's Forschung mit einem Rahmen für informelle Krisenkommunikation (Coombs, 2010).

Dieser Rahmen entwickelte sich zur *image repair theory* in der Benoit die Reputation eines Charakters oder Organisation als *image* versteht. Wie bei der Apologia startet die Theorie mit einem Angriff auf eine jeweilige Reputation, welcher sich auf zwei Komponenten aufgliedert. Einerseits ein offensiver Akt und andererseits eine Anschuldigung die auf die Verantwortung für die jeweilige Tat anspielt: „The offensive act can be a threat to a reputation. It becomes a threat when an individual or organization is accused of being responsible for the offensive act. If there is no offensive act or no accusations of responsibility for the act, there is no reputational threat.” (Coombs, 2010, S.31, nach Benoit, 2005). Benoit selbst sieht die Entwicklung der IRT insoweit, dass sie entstand, um: „[...] to understand the communication options available for those, whether organizations or persons, who face threats to their reputations” (Benoit, 2005, S. 407) Die IRT benutzt die Kommunikation also dafür, damit die jeweilige Reputation verteidigt und gewahrt werden kann. Für diesen Zweck entwickelte Benoit Krisenreaktionsstrategien, die er auf fünf Strategien und 14 Unterkategorien zusammenfasste: Wie bereits bei der Apologia eröffnet das *Denial*. Benoit erweitert hierbei mit der Unterstrategie des *Shift the Blame*, welche darauf fokussiert ist, die Schuld jemand anderen als der eigenen Organisation zuzuschreiben.

Die weiteren Strategien befassen sich mit *Evading responsibility*, *Reducing Offensiveness*, *Corrective Action* und *Mortification* mit dem Ziel das eigene Image wieder herzustellen. Der Kern dieser Strategie und Theorie sagt aus, dass sich das Entschuldigen und die Übernahmen von Verantwortung bei Krisen, als die effektivsten Mittel zur Wiederherstellung des guten Rufs herausstellten. Aufgrund der hohen Funktionalität dieser Kommunikationsstrategien, findet dieses Modell nicht nur in Unternehmen Anwendung, sondern auch in der Politik und bei prominenten Persönlichkeiten (Coombs, 2010, nach Benoit, 1999).

2.4.2. SITUATIVE KRISENKOMMUNIKATIONSTHEORIE (SCCT)

Ausgehend von der attribution theory legt Coombs (2010) dar, dass Krisen rein negative Ereignisse darstellen, auf die *Stakeholder* mit einer Schuldzuweisung bzw. Zuweisung der Verantwortlichkeit auf die jeweils betroffene Organisation reagieren. Diese Zuweisung bestimmt schlussendlich, wie die *Stakeholder* während der Krise mit der Organisation interagieren und wie sie über jenes denken. Somit unterscheidet sich die SCCT insofern von der IRT, dass die Theorie von Coombs publikumsorientiert ist, die Wahrnehmung der Krise aus der Stakeholder Sicht betrachtet und deren Reaktion auf die angewendeten Krisenreaktionsstrategien analysiert (Coombs, 2010). Der Kern dieser Theorie ist somit das Annehmen von Krisenverantwortung und die damit einhergehende Gefährdung für die Reputation der Organisationen.

Damit die Organisation herausfinden kann, wie hoch die Bedrohung der Reputation der jeweiligen Krise ist, sind laut Coombs (2010) drei Faktoren von großer Relevanz: der *crisis type*, die *crisis history* und die *prior reputation*. Zuerst soll der Krisentyp bestimmt werden, welcher laut Coombs in drei Cluster wiederzufinden ist. Der Forscher nennt hierbei den *victim cluster* (z.B. Naturkatastrophen – nicht direkt verantwortlich, aber Ruf wenig gefährdet), den *accidental cluster* (z.B. durch Unfall oder Störung – Mitverantwortlich, aber Ruf wenig gefährdet) und den *intentional cluster* (vermeidbare Krise durch Eigenverschulden, Ruf stark gefährdet) (Coombs, 2010, S. 38f). Im Folgenden soll die Organisation ihre vergangenen Krisen analysieren und herausfinden, ob es bereits vergleichbare Krisen gab und wie erfolgreich diese folglich gelöst wurden. Im Falle der *Prior Reputation* stellt Coombs den bisherigen Umgang

mit den Stakeholdern in Frage. Falls dieser in der Vergangenheit positiv war, stellt dies womöglich eine geringere Zuweisung der Verantwortung dar und verärgerte Stakeholder verlassen etwa das Unternehmen nicht. (Coombs, 2010, S. 39f). Wenn das Erkennen des Krisentyps und die Einschätzung der Gefährdung für die Reputation abgeschlossen ist, sollte die richtige Kommunikationsstrategie gewählt werden. Jedoch empfiehlt Coombs hierbei noch vor der Strategiewahl, mit den Stakeholdern direkt zu kommunizieren und ihnen zu helfen diese Krise zu überstehen bzw. sich vor dieser zu schützen. Das Ziel der folgenden optimalen Krisenkommunikation laut Coombs, besteht darin die Verantwortlichkeit und den Ruf eines Unternehmens bestmöglich zu beeinflussen und mithilfe der richtig ausgewählten Strategie die Krise bestmöglich zu mildern. Dazu unterscheidet der Forscher drei Strategien: *Denial*, *Diminish* und *Rebuild*. Wie Coombs selbst meint, entwickelt sich die SCCT stetig weiter und es werden neue Strategien hinzugefügt und die Theorie um neue Dimensionen erweitert (Coombs, 2010).

2.4.3. INTEGRATED CRISIS MAPPING MODEL (ICM)

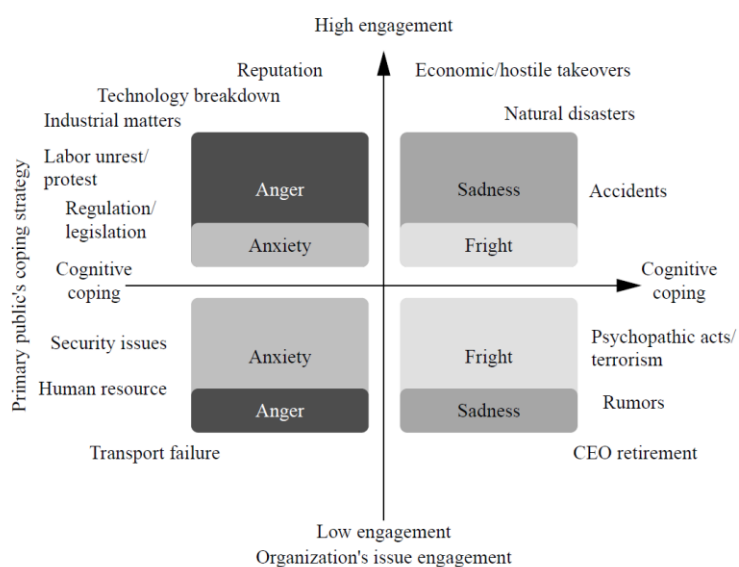


Abbildung 4 ICM-Modell (Jin et al. 2012, S. 433)

Das integrierte Krisenkartierungsmodell beschäftigt sich mit den Emotionen der Stakeholder und deren emotionale Veränderung während Krisen. Die ForscherInnen Jin, Pang & Cameron (2007) entwickelten dieses Modell um neben der Standardemotion Angst, zusätzlich die variierenden

Emotionen, die in einem Krisenprozess entstehen können, aufzuzeigen. Die Annahme der Analyse war die regelmäßige Neuinterpretation von Gefühlen, die während Krisensituationen stattfindet. Durch das Gegenüberstellen von hohen und niedrigen

Engagement im Krisenmanagement einer Organisation (Y- Achse) und der Strategie beim Bewältigen von Krisen, dem „Coping“ (X-Achse) konnten weitere Emotionen, neben der Angst, ausgemacht werden. Anhand der Analyse von diversen Krisen konnten die ForscherInnen erkennen, dass neben der Emotion Angst die Stakeholder auch Ärger/Wut, Traurigkeit und Schrecken verspürten und erlebten (Jin et al, 2010).

2.5. TOURISMUSORGANISATIONEN

Grundsätzlich lassen sich Tourismusorganisationen in unterschiedliche Gesichtspunkte und Aufgabenbereiche gliedern. Für diese Unterscheidung werden die rechtliche Unternehmensform und die geografische Abgrenzung als relevante Merkmale herangezogen (Goeldner & Ritchie, 2011).

Eine Tourismusorganisation kann laut Goeldner & Ritchie eine öffentlich-rechtliche (staatliche Institution) oder auch eine privat-rechtliche (Verbände) Organisationsform einnehmen. Für die Größe, das verfügbare Kapital und daher auch der Einfluss, spielt die geografische Abgrenzung eine maßgebliche Rolle. Diese touristischen Organisationen lassen sich, angefangen bei den nationalen Tourismusorganisationen auch auf die überregionalen Organisationen (wie etwa ein Landes Tourismusverband) und regionale Zusammenschlüsse (wie etwa ein Gebietsverband) aufgliedern. Die relevante Basis dieser Organisationen stellt jedoch die lokale Tourismusorganisation (z.B. der Fremdenverkehrsverein) dar (Goeldner & Ritchie, 2011).

Dieser hat neben der wichtigen Aufgabe, eine Informations- und Anlaufstelle für die jeweiligen Touristen bereitzustellen, auch lokale Führungs- und Marketingaufgaben zu bewältigen. Die Koordination, Planung und Durchführung von Veranstaltungen in einer touristischen Destination, stellen dabei zusätzlich zur generellen strategischen Planung der jeweiligen Leistungen vor Ort, einen relevanten Teil der Aufgaben dar (Goeldner & Ritchie, 2011).

Die lokalen Verwaltungsaufgaben, wie etwa die Einhebung der Ortstaxe und dem Verwalten des Meldewesen, spielen ebenfalls wie die Erstellung der lokalen touristischen Statistik eine erhebliche Rolle. Da die Marketing und PR- Maßnahmen äußerst kostenintensiv und ressourcenfordernd sein können, kommt es regelmäßig

vor, dass sich gewisse Gemeinden und Ortschaften zu Gebietsverbänden zusammenschließen, deren Hauptaufgabe meist darin besteht die Vermarktung der Region mit gebündelten finanziellen Mitteln zu bestreiten (Goeldner & Ritchie, 2011).

Als nationale (Dach-) Tourismusorganisation agiert in Österreich die „Österreich Werbung“, welche neben großen touristischen Interessenverbänden (z.B. die ÖHV-österreichische Hotelier Vereinigung), großen Anteil und Einfluss auf die tourismuspolitischen Ausrichtung ihres Landes hat. International gesehen stellt die „World Tourism Organization“ (kurz UNWTO) die touristische Dachorganisation dar (Freyer, 2015).

2.6. DER TOURISMUS UNTER COVID-19

Mit dem Ausbruch des Covid-19 Virus im Jahr 2019 und dessen, im März 2020, von der WHO erklärten Zustand der Pandemie, änderte sich nicht nur der touristische Alltag, sondern stellte auch die globale Gesellschaft vor eine Ausnahmesituation. Wie Plaikner & Kammerer (2022) in Ihrer Arbeit über die Transformation des Tourismus unter Covid-19 in Südtirol ausführen, haben die verhängten Ausgangsbeschränkungen, Lockdowns, Reisekontrollen und Gesundheitsauflagen zum temporär beinah kompletten Erliegen der Tourismusbranche geführt.

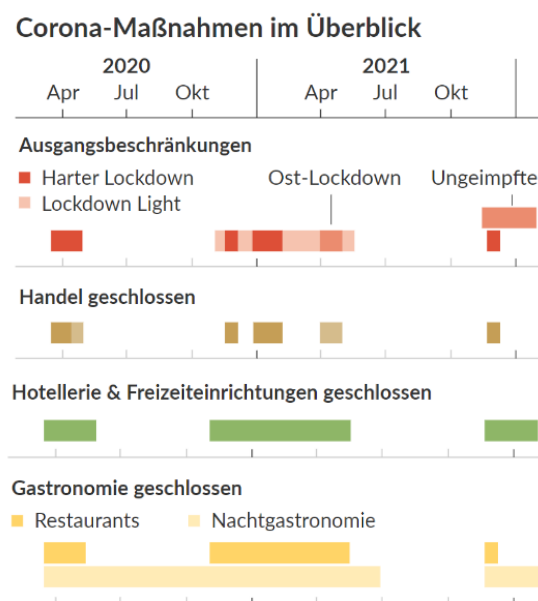


Abbildung 5 Corona Maßnahmen (OÖN, 2022)
Darstellung abgeändert

Wie der österreichische Tourismusbericht 2020 aufzeigt, verringerte sich die Gästeankünfte nach einem der erfolgreichsten Jahre 2019 „[...] um 45,8% auf rund 25 Mio., jene der Übernachtungen um 35,9% auf ca. 97,9 Mio. – damit entsprach das Niveau bei Ankünften jenem vor der Jahrtausendwende, das Nächtigungsvolumen den frühen 1970er-Jahren.“ (Tourismusbericht 2020, 2021). Im folgenden Jahr 2021 hielten

die Auflagen aufgrund der fortschreitenden Gesundheitskrise weiter an (siehe Abb.1) und die Gästeankünfte verringerten sich weiters auf ca. 22,1 Millionen, die Nächtigungen auf ca. 79,6 Millionen. Als Referenz: Im „Rekordjahr 2019“ beliefen sich die Nächtigungen auf ca. 152,7 Millionen (Tourismus Österreich, 2022).

Die Relevanz der Tourismus und Freizeitwirtschaft für Österreich, inklusive der direkten und indirekten Wertschöpfung zeigt sich mithilfe des Input-Output Modells des WIFO, publiziert im Tourismus Bericht 2021.

Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Freizeitwirtschaft

	2018 (revidiert)	2019 (revidiert)	2020 (vorläufig)	2021 (Schätzung)
Direkte Wertschöpfung				
Mio. Euro, nominell	21.985	22.256	18.182	18.877
Veränderung gegen das Vorjahr in %	.	+1,2	-18,3	+3,8
Anteil am BIP in %	5,7	5,6	4,8	4,7

	2018 (revidiert)	2019 (revidiert)	2020 (vorläufig)	2021 (Schätzung)
Direkte und indirekte Wertschöpfung				
Mio. Euro, nominell	29.186	29.431	24.004	24.972
Veränderung gegen das Vorjahr in %	.	+0,8	-18,4	+4,0
Beitrag zum BIP in %	7,6	7,4	6,3	6,2

Abbildung 6 Input-Output Modell WIFO

5,2 % der österreichischen Erwerbstätigen sind unmittelbar der Freizeitwirtschaft zuzurechnen, Im Vorjahr 2020 waren es noch 6,8 %, im Jahr 2019 gar 7,8 % der Gesamtbeschäftigten. (Tourismus Österreich 2021, 2022).

Selbst durch staatliche Hilfen und Programme konnte nicht verhindert werden, dass viele touristische Fachkräfte ihre Arbeit temporär verloren oder sich komplett aus der Tourismusbranche zurückziehen mussten (Plaikner & Kammerer 2022 nach Debata et al. 2020). Die Tourismus und Freizeitwirtschaft und darin beheimatete touristische Unternehmen, wie etwa die Hotellerie oder Gastronomie, standen vor einer teils Existenz bedrohenden Situation. Diese Krisensituation, ergänzend mit den damals geltenden Auflagen, drängte die Branche in eine Zwangspause und zeigte jedoch gleichzeitig auch mögliche Chancen für nachhaltige Veränderungen auf (Haywood, 2020).

Diesen Chancen liegt laut Plaikner & Kammerer (2022) die Resilienz der Branche zu Grunde. Die Frage, die sich dabei stellt, ist wie es Personen schaffen, welche in der Tourismus Branche tätig sind, auf Krisensituationen zu reagieren? Dabei könnte die Adaptierung ihres Verhalten bzw. Verhaltensmuster eine relevante Rolle spielen. Die ForscherInnen behandeln hierbei die Möglichkeit mit dem Hinterfragen von Prioritäten, innovative Ideen zu entwickeln und diese für die zukünftige Ausrichtung ihrer

Organisation zu etablieren (Brouder, 2020). Abgesehen von Innovation spielen auch Nachhaltigkeit und der Umgang und die Etablierung von Technologie eine wichtige Rolle (Plaikner & Kammerer nach Fennel & Bowyer, 2020). Gerade diese Punkte haben nicht nur branchenspezifisch, sondern auch gesellschaftlich, während der Pandemie, an Bedeutung gewonnen.

Die Arbeit der ForscherInnen befasst sich weiters damit, ob der Tourismus wieder zum normalen „Business as usual“ Zustand zurückkehren sollte oder die Adaptionen die während der Pandemie gemacht und etabliert wurden, als „neue Normalität“ gesehen werden sollten (Plaikner & Kammerer, 2022). Die Möglichkeit wieder zu alten Mustern zurückzukehren, sei dabei aber mit erheblichen finanziellen und wirtschaftlichen Aufwänden verbunden, um diesen damaligen Zustand wieder erreichen zu können. Im Gegensatz dazu, steht die „neue Normalität“ dafür „Sich entfernen von dem, was war und sich für eine positive Transformation, eine Veränderung, Weiterentwicklung und Verwandlung des Tourismus sowie für einen sozialen, nachhaltigen und regenerativen Paradigmenwechsel im Tourismus einzusetzen.“ (Plaikner & Kammerer 2022, S. 338 nach Brouder, 2020)

Für eine solche Transformation der Tourismusbranche wären innovative Schritte notwendig. Nicht nur auf der Seite des Tourismus, sondern auch auf der von jenen die diese Angebote in Anspruch nehmen wollen (Plaikner & Kammerer, 2022, nach Brouder, 2020). Dabei wird in Zukunft auch ein Augenmerk auf der Kreativität in der Branche und der qualitativen Ausbildung von touristischen Fachkräften liegen müssen. Zusätzlich dazu sollten die digitalen Erfahrungen, die von Gästen Online gemacht werden, durch Investitionen in das digitale „Know How“ der jeweiligen touristischen Organisationen verbessert werden (Plaikner & Kammerer, 2022, nach Cardoso, 2020).

3. FORSCHUNGSLEITENDE FRAGEN

Im Zuge dieser Masterarbeit zeigten sich mehrere Schwerpunkte, welche sich einerseits auf die angewendeten Maßnahmen und die Maßnahmen zur Rückgewinnung der Gäste konzentrieren. Andererseits soll ein Vergleich zwischen „urbanen“ und „montanen“ Tourismusdestinationen mögliche Unterschiede und/oder Gemeinsamkeiten der Krisenkommunikation aufzeigen. Abschließend erhofft sich der Autor aufschlussreiche Ausblicke auf die Zukunft der Krisenkommunikation in der Tourismusbranche. Im Folgenden werden die forschungsleitenden Fragen vorgestellt und erläutert:

FF 1: Welche Kommunikationskanäle werden von österreichischen Tourismusorganisationen während der Covid 19 Pandemie verwendet?

Diese breit gestellte Forschungsfrage soll sich mit den unterschiedlichen Herangehensweisen der Tourismusorganisationen bei deren Wahl der Kommunikationskanäle befassen. Dabei ist nicht nur etwa die Auswahl dieser von Interesse, sondern auch die möglicherweise angepasste Nutzung der jeweiligen Instrumente. Die möglichen Veränderungen, die während der Pandemie umgesetzt wurden oder auch eine gewisse Neuausrichtung in der Organisationskommunikation spielen dabei eine spannende Rolle.

FF 2: Welche Maßnahmen werden gesetzt, um Gäste wieder zurückzugewinnen?

Gerade nach den Lockdowns, verhängten Auflagen und Reisebestimmungen ist es von großen Interesse wie die Organisationen ihre Destination wieder attraktiv kommunizieren konnten und ihre jeweiligen Gäste wieder motivieren konnten in alte Reisemuster zu verfallen. Außerdem will der Autor aufzeigen, ob und wie stark die verhängten Maßnahmen die jeweiligen Gebiete und Organisationen getroffen haben und mithilfe welcher Maßnahmen und Herangehensweisen diese wieder zurück in den jeweiligen touristischen Alltag kehren konnten.

FF 3: Wie unterscheidet sich die Krisenkommunikation von montanen zu urbanen Tourismusorganisationen?

Hierbei spielt das Aufzeigen von möglichen Verschiedenheiten und Gemeinsamkeiten zwischen Städten und montanen touristischen Gebieten eine primäre Rolle. Gibt es diese großen Unterschiede in der Krisenkommunikation oder gar mehr Gemeinsamkeiten als vermutet? Wie verschieden reagieren die Tourismusorganisationen auf Krisen und wie sehr zeigt sich dies in ihrer Herangehensweisen ihrer Krisenkommunikation? Dabei wird besonders in unterschiedlichen Fragestellungen etwa die Stigmatisierung von Skigebieten eine Rolle spielen und wie sehr urbane Destinationen davon profitieren konnten, bzw. montane Destinationen dieser Stigmatisierung entgegenwirken konnten. Außerdem stellen hierbei die umgesetzten Maßnahmen und Wahrnehmungen eine interessante Rolle dar.

FF 4: Wie entwickelt sich die zukünftige Krisenkommunikation im Tourismus?

Aufgrund der erwartbaren Veränderungen, die in den Jahren der Pandemie eingetreten sind, ist es von großen Interesse wie sehr die ExpertInnen die Zukunft der Krisenkommunikation im Tourismus sehen. Wie sehr bleiben alte Verhaltensmuster bestehen und welchen Einfluss haben die neuen digitalen Kommunikationskanäle auf diese Zukunft? Wie sehr spielen zukünftig das Internet und etwa die sozialen Medien eine Rolle und wie hat sich das Bespielen dieser verändert? Was ist alles mit neuen Technologien wie etwa künstlichen Intelligenzen möglich, bzw. wie bedrohend sind diese? Es wird interessant sein zu hören, wie die ExpertInnen diese Zukunft wahrnehmen bzw. schon Maßnahmen für diese gesetzt haben.

Durch die Wahl der qualitativen Forschungsmethode, wird nicht versucht aus den Erkenntnissen der Interviews Hypothesen zu generieren. Diese Ergebnisse sollen neue Schlüsse und Sichtweisen auf den Forschungsgegenstand zulassen und einen Teil des Weg für die zukünftige Forschung ebnen.

4. METHODIK

Im folgenden Kapitel wird der Autor auf die Erhebungs- und Untersuchungsmethodik, den Ablauf und auf die ExpertInnen der Studie eingehen und diese im Folgenden erläutern.

4.1. ERHEBUNGSMETHODE

Zur Erhebung der erforderlichen primären Daten, hat sich der Forscher für die Methode des leitfadengestützten Interviews mit ExpertInnen aus der Tourismusbranche entschieden. Für die ExpertInneninterviews wird ein Leitfaden mit vorformulierten Fragen, die in thematisch passende Themenblöcke gegliedert sind, erstellt werden. Diese Auswahl/Methode soll eine lockere Gesprächssituation schaffen, welche offenere Antworten ermöglicht als bei anderen Forschungsdesigns.

Die leitfadengestützten ExpertInneninterviews wurden ausgewählt, damit durch die Gespräche laut Kaiser (2014, S. 35) „harte“ Fakten und Aussagen gewonnen werden können, welche in der aktuellen Literatur nur schwer oder überhaupt nicht zu finden sind. Dieses spezifische Wissen hilft nicht nur neue Erkenntnisse zu gewinnen, sondern auch die bereits definierten Forschungsfragen beantworten zu können (Kaiser, 2014). Um diese Antworten zu erhalten, ist es nötig einen Leitfaden, welcher sich an den Forschungsfragen orientiert, zu erstellen. Dabei spielt die Struktur des Leitfadens eine wichtige Rolle, nicht nur damit die Fragen in logischer Reihenfolge gestellt werden können, sondern auch um die Nachvollziehbarkeit des ExpertInneninterviews zu gewährleisten (Kaiser, 2014).

Die Einführungsfragen sollen hierbei einen lockeren Einstieg ins Interview sicherstellen und etwaige Fragen, die sich ergeben sollten, klären zu können. Außerdem eröffnet „[...] die Möglichkeit eines längeren Statements einen leichten Einstieg in die Interviewsituation [...]“ (Kaiser, 2014, S. 63). Für die angesprochene Nachvollziehbarkeit sorgen strukturelle Fragen, die ebenfalls die Steuerung des Gesprächs ermöglichen, gerade wenn die GesprächspartnerInnen sich von der eigentlich erfragten Thematik entfernen. Die direkten Fragen befassen sich unmittelbar mit dem Forschungsziel und sprechen die Themen an, welche für die Analyse besonders relevant sind. Die indirekten Fragetypen eignen sich dabei gut, um die

Darstellungen der ExpertInnen zu hinterfragen. Um spezielle Denkmuster der ExpertInnen zu erfahren, werden interpretierende Fragen gestellt. Abschließend und meistens nicht planbar sind die spezifizierenden Fragen, welche dann spontan zum Einsatz kommen, wenn die ExpertInnen auf Sachverhalte aufmerksam machen die dem Interviewer nicht geläufig sind (Kaiser, 2014).

Mithilfe der angeführten Erhebungsmethode soll sichergestellt werden, dass die Ausführungen der ExpertInnen so offen wie möglich zustande kommen, und um die Forschungsfragen in ihrem breit gefassten Umfang beantworten zu können.

4.2. VORSTUDIE

Der Vorstudie für das leitfadengestützte ExpertInneninterview wurde mit einem Geschäftsführer einer in Niederösterreich ansässigen Tourismusorganisation, aus dem Bekanntenkreis des Autors, am 7. März 2023 durchgeführt.

Das Interview lief sehr harmonisch und flüssig ab, und diente nicht nur dem Autor, sondern auch den Geschäftsführer als willkommene Abwechslung. Das Interview belief sich mit einigen kleinen Exkursen und Zwiegesprächen auf ca. 51 Minuten (ohne nachfolgende inoffizielle Gespräche), weshalb eine Zeit von 40-45 Minuten für die restlichen Interviews eingeplant wurde. Nachdem alle Fragen für den Experten verständlich und nachvollziehbar waren und der Autor ebenfalls nach der ersten Analyse mit den Erkenntnissen zufrieden war, wurde der Leitfaden wie er ursprünglich erstellt wurde, nur leicht abgeändert. Die Anpassungen wurden an der Reihenfolge der Fragen, nötige strukturelle Ergänzungen, sowie Umformulierungen und das Ausbessern von kleinen Unklarheiten vorgenommen, um Gedankensprüngen vorzubeugen. Die Auswertung hat weiters ergeben, dass viele der Fragen gar nicht proaktiv gestellt werden mussten, da viele dieser im Kontext anderer verwandter Fragenblöcke von dem Experten selbst beantwortet wurden. Trotzdem wurde entschieden an diesen Fragen im Leitfaden festzuhalten, um im eintretenden Fall die ExpertInnen wieder auf den forschungsrelevanten Weg zurückführen zu können. Der Vorstudie hat sich als äußerst hilfreich erwiesen, um ein Gefühl für die Thematik bzw. die Struktur des Leitfadens zu bekommen und zu erkennen, wann ein Gespräch abdriftet. Die weiteren Adaptionen halfen der logischen Reihenfolge der Fragenstellungen des Leitfadens.

4.3. AUSWERTUNGSMETHODE

In dieser Arbeit werden die erhobenen primären Daten mithilfe der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring analysiert und ausgewertet.

Dabei handelt es sich um eine systematische Herangehensweise, in der Mayring (2015) es durch vorher festgelegte Regeln ermöglicht, die Auswertung und Analyse für andere ForscherInnen nachvollziehbar zu gestalten. Wichtig ist hervorzuheben, dass Mayring versucht (2015, S. 50) „[...] die Stärken der quantitativen Inhaltsanalyse beizubehalten und auf ihrem Hintergrund Verfahren systematischer qualitativ orientierter Textanalyse zu entwickeln.“

Durch die Auswertung der ExpertInneninterviews werden die Kategorien induktiv gebildet und mithilfe eines Kategorie Schemas dargestellt. Diese induktive Methode charakterisiert sich in der Kategorienbildung parallel zur Codierung der jeweiligen Interviews ohne „[...] sich auf vorab formulierte Theoriekonzepte zu beziehen.“ (Mayring, 2015, S. 85). Laut Mayring bleiben dabei diese Kategorien während der Analyse dynamisch und können öfters adaptiert und rückwirkend überprüft werden.

Nach der ersten Textanalyse, die bestimmen soll, ob die ExpertInneninterviews überhaupt zur Analyse geeignet sind, ist es laut Kaiser (2014) notwendig die Analyseeinheit für die Codierung festzulegen. Dabei wird entschieden in welcher Form die Textpassagen codiert werden. Sei es in ganzen Absätzen oder doch nur in Wörtern, welche die Gefahr bergen nicht ganz die vollständige Aussage wiederzugeben. Letzlich soll die konkrete Formulierung der Kategorien durchgeführt werden, welche jedoch noch keine Merkmalsausprägungen beinhalten sollen (Kaiser, 2014). Danach werden diese zusammengefassten Erkenntnisse in einen theoretischen Bezug gesetzt, um laut Kaiser (2014, S. 115) „[...] im Lichte der theoretischen Bezüge des Forschungsvorhabens analysiert und interpretiert“ zu werden.

4.4. STUDIENDESIGN & ABLAUF

Im Folgenden wird der Autor den Ablauf der durchgeführten Studie beschreiben und die ExpertInnen in anonymer Beschreibung vorstellen und folglich begründen warum diese für die Studie angefragt und ausgewählt wurden.

Als grundsätzliches Forschungsinteresse bestand der Zustand einen Vergleich zwischen urbanen und montanen bzw. ländlichen Tourismusorganisationen zu erstellen und zu analysieren. Daher hat sich der Autor dazu entschlossen acht ExpertInneninterviews aus den touristisch relevantesten Bundesländern zu führen. Die Selektion der jeweiligen Tourismusorganisationen erfolgte primär nach den ausländischen und

inländischen
Nächtigungszahlen.

Daher wurden als Sample große und einflussreiche Tourismusorganisationen der Bundesländer Tirol, Salzburg Wien, Steiermark (aufgrund der höchsten inländischen Übernachtungen) selektiert und angefragt. Da das

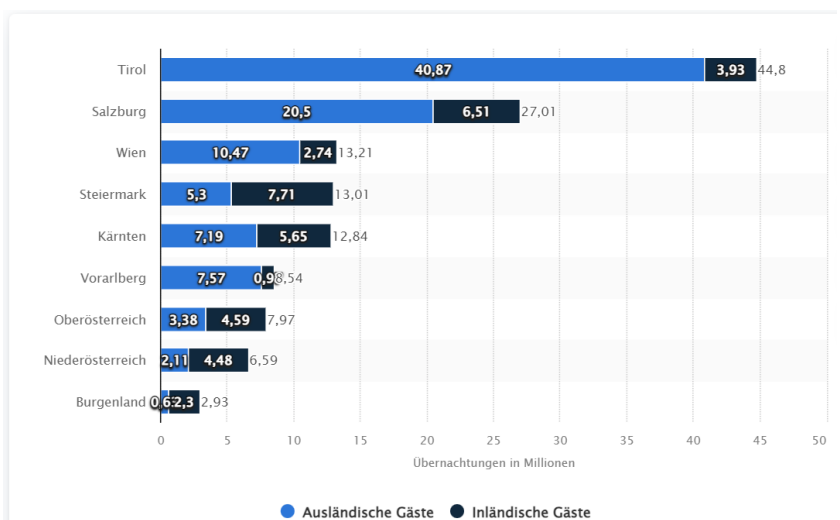


Abbildung 7 Nächtigungsstatistik 2022 (Statista, 2023)

Bundesland Wien selbst keine „montane“ Tourismusregion besitzt, wurde eine Tourismusorganisation aus Niederösterreich ausgewählt und angefragt. Zusätzlich fungiert eine Institution als ergänzendes Sample. Innerhalb der montanen bzw. ländlichen Gebiete wurde versucht etwa ähnlich große (nach Nächtigungszahlen) Regionen zu finden und die jeweiligen Organisationen anzufragen. Bei den urbanen Gebieten ist dies durch die Topografie Österreichs offensichtlich nicht möglich, sondern es wurden jeweils die Landeshauptstädte fokussiert. Dabei wurde Wert daraufgelegt, die Verantwortlichen der Krisenkommunikation während der Pandemie für ein Interview zu gewinnen. Falls diese nicht verfügbar waren, hat sich dankenswerterweise entweder ein Organisationssprecher oder die Leitung der Organisation selbst für ein Gespräch gefunden. Angefragt wurde ausschließlich per E-Mail, in der auch die Ausbildung des Autors in einer touristischen höheren Lehranstalt

in Salzburg genannt wurde. Da sich durch diese Ausbildung ein Netzwerk touristischer Unternehmen, aus ehemaligen KollegInnen entwickelt hat, wurden, falls passend, dieses als Motivationsgrund für die Anfrage angeführt. Die Resonanz war, mit Ausnahme von zwei montanen Organisationen in Tirol und einer urbanen Organisation in Salzburg, äußerst positiv und entgegenkommend. Falls vor der Zusage noch Fragen im Raum standen, war der Autor telefonisch verfügbar und konnte diese in allen Fällen klären.

Falls gewünscht, wurden die Fragen bzw. der Leitfaden vorab zugesendet und vor den Interviews nochmals besprochen. Alle GesprächspartnerInnen erhielten eine Einwilligungserklärung inkl. Datenschutzerklärung (siehe Anhang) vorab digital zugesendet, mit der Bitte diese unterzeichnet bis zum Interview zu retournieren. Alle Interviews wurden aufgrund der Distanz zwischen Wien und den jeweiligen Bundesländern online geführt. Sechs dieser Interviews wurden via Zoom, eines via Skype und eines über ein selbst entwickeltes Tool einer Institution geführt.

Die durchschnittliche Interviewdauer lag bei ca. 53 Minuten, wobei das kürzeste Interview 40 Minuten und das längste 105 Minuten dauerte. Bei zwei Interviews kam es zu anfänglichen Verbindungsschwierigkeiten, welche aber nach 5-10 Minuten wieder ausgeräumt werden konnten. Die Entscheidung das alle ExpertInneninterviews online geführt wurden, tat der Qualität der Interviews keinen Abbruch. Gerade deshalb, weil alle GesprächspartnerInnen über die Pandemiejahre, diese Form des Meetings als Normalität angesehen haben.

Nach der gegenseitigen Vorstellung und Einwilligung, wurde das Interview einerseits über die jeweilige Software selbst aufgezeichnet, andererseits wurde als Backup eine Audiospur über ein Mobiltelefon aufgenommen. Der Einstieg wurde mit der persönlichen Vorstellung und dem Forschungsinteresse für diese Arbeit eröffnet, und es war in fast allen Fällen, ein schneller Einstieg von beiden Seiten ins Gespräch möglich. Die ExpertInnen teilten Ihre Erkenntnisse und Sichtweisen, wie vom Autor erhofft, offen und ehrlich mit. Das Nachfassen bei gewissen Fragen war nur teilweise nötig, da der Großteil der GesprächspartnerInnen bereits den Fragenkatalog im Vorfeld erhalten hatte und sich dementsprechend darauf vorbereiten konnte. Teilweise waren spezifizierende Nachfragen des Autors von Nöten, bei der er Gefahr lief, aufgrund des hohen Involvements selbst kurzzeitig das Forschungsziel aus den Augen

zu verlieren. Dies konnte jedoch limitiert werden und der Fokus, dank den strukturellen Fragen und der teilweise weit vorangeschrittenen Zeit, wieder auf das Wesentliche gelenkt werden. Jedoch kam es anhand dieser spontanen Zwischengespräche zu Erkenntnissen, welche der Autor bei der Erstellung des Leitfadens nicht beachtet bzw. sich erhoffen konnte.

Wie bereits in der Vorstudie erläutert, mussten nicht alle Fragen proaktiv gestellt werden, jedoch unterschieden sich diese von ExpertIn zu ExpertIn. Wenige Male wurden die Fragen nicht gut verstanden, was entweder an der Verbindung oder der schnellen Aussprache des Autors gelegen haben könnte. Die Interviews liefen alle durchgehend positiv und freundlich ab, was nicht nur die Lockerheit und Offenheit der ExpertInnen und des Autors bestärkte, sondern womöglich auch Meinungen und Erkenntnisse ermöglichte, die unter anderen Umständen vielleicht verborgen geblieben wären. Falls Aussagen auf vorherigen Wunsch der ExpertInnen nicht im Protokoll erscheinen sollten, wurden diese Textpassagen auch nicht transkribiert. Alle Interviews wurden mit dem Angebot des Autors beendet, nach dem erfolgreichen Abschluss dieser Arbeit, diese persönlich bei den jeweiligen ExpertInnen vorbeizubringen und sich in Persona zu treffen. Dieses Angebot wurde von allen ExpertInnen angenommen.

Die Interviews wurden jeweils direkt nach deren Abschluss transkribiert, um Details und Abläufe besser im Gedächtnis behalten und wiedergeben zu können. Die Transkripte wurden mithilfe der Software „Amberscript“ angefertigt. Aufgrund der hohen Datensicherheit der Software, welche im Einklang mit der DSGVO und ISO-Zertifizierung steht, wurde dieses Programm ausgewählt. Die Gesamtanzahl der transkribierten Seiten beläuft sich auf 121 Seiten. Daher und aufgrund der notwendigen Anonymisierung werden diese der Arbeit nicht angehängt, sind aber auf Abruf in anonymisierter Form verfügbar. Alle Interviews wurden als relevant bewertet und waren somit für die Analyse zu verwenden. Zusätzlich will der Autor anmerken, dass die Interviews in teilweise österreichischen Dialekten geführt worden sind, weshalb vom Autor versucht wurde in hochdeutscher Form zu transkribieren. Gewisse Wörter wurden Verständnis halber „eingedeutscht“ während andere Dialektausdrücke, um die Aussagekraft der Aussage nicht zu verfälschen, übernommen wurden.

Da nicht alle ExpertInnen einverstanden waren, dass die Organisation und die jeweiligen Namen in dieser Arbeit genannt werden, wird daher generell darauf verzichtet und die ExpertInnen weiters mit Nummerierung und der Zusatzbeschriftung urban (U) oder montan (M), benannt und beschrieben. Die folgende Tabelle zeigt diese ExpertInnen in Ihrer Funktion und anonymisierten Bezeichnung. Es werden ebenfalls die jeweiligen Bundesländer, Stadtnamen und Organisationsnamen anonymisiert und folglich mit Organisation X oder anstatt des Stadtnamens einfach mit der Bezeichnung Stadt gekennzeichnet.

Bezeichnung	Position	Bezeichnung	Position
EX1-M	Ehemalige Covid-19 Beauftragte/ Projektmanagement	EX5-U	Unternehmenssprecher
EX2-U	Stv. Leiter Krisenstab Krisenmanagement	EX6-U	Geschäftsführer Tourismusverband
EX3-U	Leiter Branchen & Unternehmenskommunikation	EX7-M	Geschäftsführer Tourismusverband
EX4-M	Geschäftsführer Tourismusverband	EX8-M	Geschäftsführer Tourismusverband

Abbildung 8 Aufstellung ExpertInnen (eigene Darstellung)

5. ERGEBNISSE

Im folgenden Kapitel werden die Ergebnisse der ExpertInneninterviews detailliert aufgezeigt und vom Autor analysiert. Davor wird näher auf das Kategorienschema eingegangen und dieses kurz erläutert.

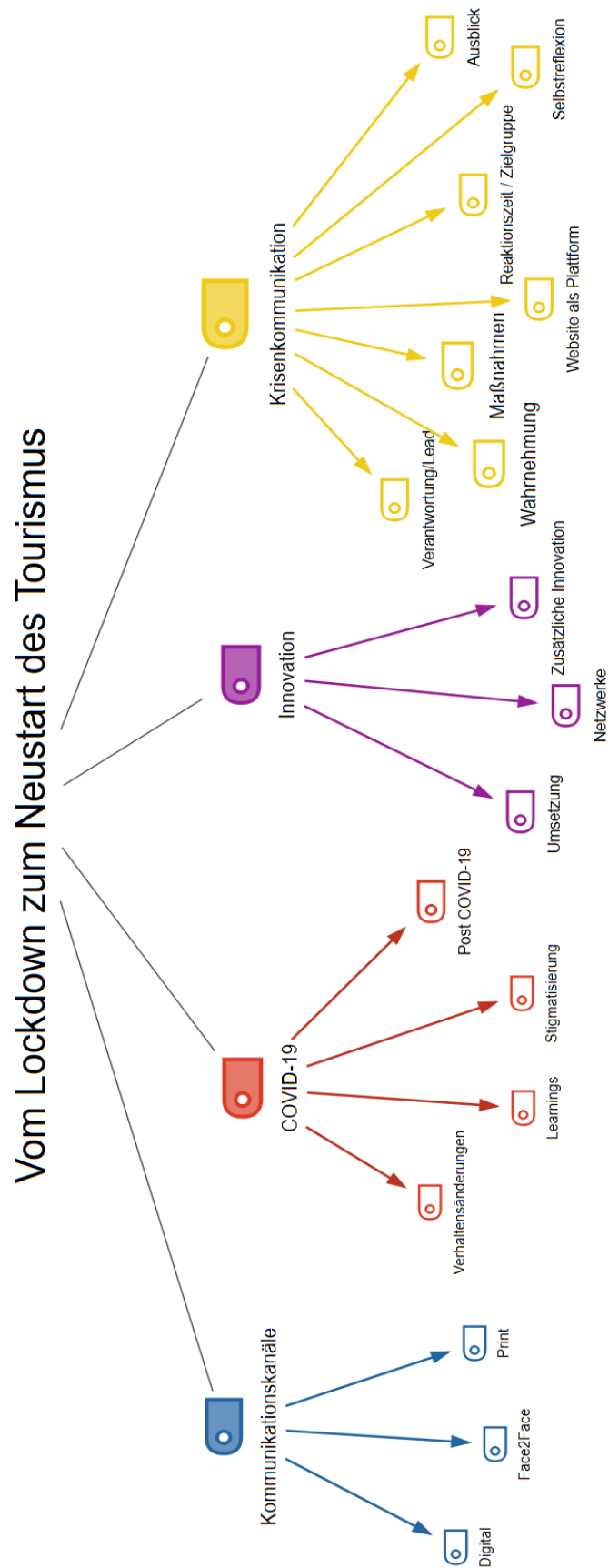


Abbildung 9 Codebaum als hierarchisches Code-Subcode-Modell. (Eigene Darstellung mit MAXQDA 2022)

Nach der Transkription und Layoutieren der Interviews, wird die Kodierung mittels der Software MAXQDA-2022 vorgenommen (Kuckartz, 2010), die ausschlaggebenden Aussagen extrahiert und daraus die unterschiedlichen Kategorien für das Kategorienschema gebildet und eingepflegt.

Während der inhaltlichen Analyse wurde das Kategoriensystem durch Subkategorien, nach Ermessen des Autors, erweitert und ergänzt, falls sich mehrere Ankerbeispiele in eine noch nicht bestehende Kategorie zuordnen lassen.

Kommunikationskanäle	COVID-19	Innovation	Krisenkommunikation
Face 2 Face <ul style="list-style-type: none"> ▪ Veranstaltungen ▪ JournalistInnen 	Stigmatisierung <ul style="list-style-type: none"> ▪ Urban ▪ Montan 	Umsetzung	Verantwortung/Lead
Print <ul style="list-style-type: none"> ▪ Fachzeitschriften ▪ Tageszeitungen ▪ Eigene Medien ▪ Prospekte 	Verhaltensänderungen <ul style="list-style-type: none"> ▪ Verhaltensmuster ▪ Homeoffice ▪ Kommunikationskanäle 	Netzwerke	Maßnahmen
Digital <ul style="list-style-type: none"> ▪ Facebook ▪ Instagram ▪ YouTube ▪ LinkedIn ▪ Twitter ▪ TikTok/Snapchat ▪ Newsletter ▪ E-Mail ▪ Presseaussendungen ▪ Sonstiges 	„Learnings“ <ul style="list-style-type: none"> ▪ Technik/Infrastruktur ▪ Wertschätzung ▪ Regionalität/Nachhaltigkeit 	Zusätzliche Innovation	Website als Plattform
			Reaktionszeit / Zielgruppe
			Wahrnehmung
			Selbstreflexion
	Kommunikation „post“ COVID-19 <ul style="list-style-type: none"> ▪ Rückgewinnung ▪ Spezielle Zugänge 		Ausblick

Abbildung 10 Kategorienschema detailliert (eigene Darstellung)

Bei dem induktiven Codier Vorgang wurde auf eine sinnvolle Reihung der Kategorien, nach Vorbild des Leitfadens, Wert gelegt. Besonders von Relevanz waren hierbei auch die Meinungen, welche nicht von allen ExpertInnen geteilt und kommuniziert wurden. Daher kommt es vor, dass nicht alle Kategorien gleich oft und ausführlich genannt wurden wie andere. Das tut der Qualität der Aussagen keinen Abbruch und wird in der nachfolgenden detaillierten Aufschlüsselung der Ergebnisse, im eintretenden Falle,

vom Autor dezidiert angesprochen. Es wird ebenfalls vorkommen, dass sich gewisse Kategorien in ihrer Charakteristik ähneln, diese sind jedoch immer im Kontext mit der jeweiligen Kategorie zu betrachten und wurden auch als solche codiert. Die forschungsleitenden Fragen werden im Folgenden innerhalb der detaillierten Analyse thematisch passend behandelt und in Relation gesetzt.

Die Hauptkategorien befassen sich, neben der Pandemie (COVID-19), mit den verwendeten Kommunikationskanälen, der Krisenkommunikation und der Innovation innerhalb der Pandemiejahre und dem Weg aus dieser, in die „neue Normalität“ der Tourismus Branche.

In den jeweiligen direkten Subkategorien werden etwa bei den Kommunikationskanälen, wie bereits im theoretischen Teil behandelt, die wichtigen Kanäle „Face 2 Face“, Print und Digital mit der jeweils detaillierten Aufschlüsselung der Kommunikationsmittel im Kontext der ExpertInneninterviews analysiert.

Unter der Hauptkategorie COVID-19 wird neben der Stigmatisierung von urbanen und montanen Tourismusdestinationen auch die mit der Pandemie eingetretenen Verhaltensänderungen genauer analysiert. Zusätzlich spielen die „Learnings“ der ExpertInnen und ihren jeweiligen Tourismusorganisationen eine Rolle. Letztlich wird in dieser Hauptkategorie die Kommunikation nach der COVID-19 Pandemie näher beleuchtet und mitunter die Rückgewinnung der Gäste analysiert.

Die Hauptkategorie Krisenkommunikation befasst sich näher mit der Verantwortung und dem jeweiligen Lead in der Krisenkommunikation einer Organisationen. Besonders umfangreich stellen sich die Subkategorien der Maßnahmen und Wahrnehmung dar. In diesen Subkategorien finden sich einige thematische Überschneidungen mit vergleichbaren Kategorien von COVID-19. Da sich diese aber, nach Ermessen des Autors, mehr auf die Krisenkommunikation an sich, als auf das Verhalten während der Pandemie beziehen, wurde entschieden diese als eigene Subkategorien zu führen und zu analysieren. Neben der Analyse der eigenen Website und deren Rolle als Kommunikationsplattform, wird auch auf die Relevanz von Reaktionszeit und der richtigen Wahl der Zielgruppe genauer eingegangen. Besondere von Interesse sind die Subkategorien der Selbstreflexion, in der die ExpertInnen die Krisenkommunikation ihrer jeweiligen Organisation bewerten und die des Ausblicks, in

der die interviewten SpezialistInnen einen subjektiven Blick auf die Zukunft der Krisenkommunikation der Tourismusbranche werfen werden.

Als letzte und etwas ausgelagerte Hauptkategorie wird die jeweilige Innovation der Tourismusorganisationen analysiert. Dabei stellt sich die Frage der Umsetzung und welche Rolle bestehende und neue Netzwerke dabei einnehmen. Zum Ende fasst der Autor die Aussagen der ExpertInnen, welche sich nicht bedingt mit der Forschungsthematik befassen, jedoch aufgrund ihrer Relevanz und teilweise Einzigartigkeit, unter „Zusätzliche Innovationen“ zusammen.

Die gesamte Anzahl der vergebenen und zugeordneten Codierungen beläuft sich zwischen allen acht ExpertInneninterviews auf 435 Codes. Aufgrund der Verständlichkeit, Interpretierbarkeit und Informationsgehalt wurden größtenteils ganze Sätze oder längere Absätze codiert.

5.2. KOMMUNIKATIONSKANÄLE

Das nachfolgende Kapitel befasst sich mit der ersten forschungsleitenden Frage:

Welche Kommunikationskanäle werden von österreichischen Tourismusorganisationen während der Covid 19 Pandemie verwendet?

Eine etablierte **Face 2 Face** Kommunikation und die Relevanz der **JournalistInnen** sind laut Meinung der Expertinnen unabdingbar für die Kommunikation von Organisationen. Nicht nur als wichtiger Teil der Krisenkommunikation, sondern auch um die generelle Kommunikation der jeweiligen Organisation besser steuern zu können.

„Also für uns ist deswegen face 2 face eigentlich der wichtigste Kanal, weil er vom Impact her für uns den größten Einfluss hat. Wir haben da einfach die Möglichkeit, Dinge so darzustellen, wie wir sie sehen. Wir haben die Möglichkeit, den Geschichten, einen Spin mitzugeben, den wir wollen, und wir haben die Möglichkeit, selber die Agenda zu setzen.“ (EX3-U, Pos. 202)

„Na ja, die Vorteile sind ganz klar, dass man das man seine Punkte besser unterbringen kann, seine Inhalte ganz gezielt pitchen kann.“ (EX5-U, Pos. 158)

Der persönliche Kontakt zu den ausgewählten JournalistInnen stellt auch eine große Relevanz für die ExpertInnen dar. Dies zeigt sich besonders im urbanen Bereich doch auch in den montanen Gebieten hat diese persönliche Form der Kommunikation für einen hohen Stellenwert.

„Direkten Ansprachen von ausgewählten Journalisten. Das ist schon noch etwas, was gut funktioniert.“ (EX7-M, Pos. 115)

„Wo man sich dann auch zu Wort meldet und wo man natürlich dann auf der persönlichen Ebene sehr, sehr viel nuancierter arbeiten kann, als das zum Beispiel nur über die klassische Aussendung ist.“ (EX5-U, Pos 170)

Gerade die Sichtbarkeit nach außen ist hierbei zwei ExpertInnen besonders relevant.

„[...] ist es uns natürlich schon auch ein Anliegen, dass wir gehört, gesehen, gelesen werden. Rezipiert werden in der einen oder anderen Form, weshalb wir sehr wohl individuelle Presse Kontakte pflegen.“ (EX7-M, Pos. 108)

„[...] und daher ist es nach wie vor ein großes Anliegen von uns Entscheidungsträger in die Stadt zu bekommen, damit sie sich selbst einen Eindruck verschaffen und die und die Stadt auch zu spüren.“ (EX6-U, Pos. 151)

Diese Möglichkeiten, die jeweils eigenen Agenden besser unterbringen zu können, wird von einem Teil der ExpertInnen explizit erwähnt und hervorgehoben, während ein montaner Experte den Austausch mit JournalistInnen kritischer sieht und deren Rolle in der jetzigen Zeit hinterfragt.

„Das hat sich auch völlig verändert. Dieses Thema also, früher hat man quasi sozusagen den klassischen Reisejournalisten gehabt. Der war früher so eine Art Gott [sic!] sozusagen“ (EX4-M, Pos. 129)

„Mittlerweile ist es total schwierig geworden, weil es sowas einfach nicht mehr gibt. Es gibt diesen klassischen Reisejournalisten sowieso nimmer [sic!]. Der dann allen Zeitungen seine Erlebnisse als Berichte verkauft und das läuft halt [sic!] heute in den meisten Redaktionen so mit. Da gibts dann einen der die Presseaussendungen durchforstet und sagt: das gefällt mir und das gefällt mir nicht. Jetzt geht es ja in diese Richtung. Die neuen Reisejournalisten sind ja Influencer.“ (EX4-M, Pos. 136)

Die Face 2 Face Kommunikation wird auch durch **Veranstaltungen**, wie etwa Messeauftritte, Konferenzen, Pressekonferenzen oder sogenannte „Familytrips/Famtrips“ ergänzt. Dabei erwähnen die ExpertInnen unterschiedliche Zugänge und welche Rolle dabei die JournalistInnen und die Außenwirkung spielen. Gerade montane Destinationen neigen dazu, Veranstaltungen mit gebündelten Ressourcen in urbanen Gebieten ihres jeweiligen Bundeslandes oder gar in der Bundeshauptstadt durchzuführen.

„Einfach um dem Journalisten, dessen Zeit auch immer knapper wird, doch auch noch dazu zu bewegen, dass wir uns treffen und austauschen.“ (EX7-M, Pos. 126)

Jedoch spielten auch unterschiedliche Tourismus- und Branchenkonferenzen vor Ort eine wichtige Rolle, welche laut einiger ExpertInnen auch mit technischer Unterstützung und Streams durchgeführt und somit zugänglicher gemacht wurden. Dies war aber nicht bedingt eine Erscheinung durch die Covid-19 Pandemie.

„[...] sehr viele andere Dinge wie die Tourismus Konferenz, das ist die große Branchenkonferenz, die wir einmal im Jahr haben, schon zuvor auch per Videoübertragung gestreamt haben.“ (EX5-U, Pos. 186)

„Wir haben jährlich unseren Tourismus Dialog, wo wir alle Tourismus Interessenten, das sind bei uns in der Region um die 4000 Interessenten, welche den Beitrag zahlen, eingeladen werden. Also da käme man immer auf 200 bis 300 Personen zu der Veranstaltung. Aber da laden wir immer Speaker ein.“ (EX1-M, Pos. 149)

Als größte Veranstaltung der internationalen Tourismusbranche spielt für alle ExpertInnen die ITB (internationale Tourismus Börse) in Berlin eine nennenswerte Rolle für die Außenwahrnehmung in den jeweiligen internationalen Zielmärkten.

„Das Einzige, wo wir tatsächlich (international) unterwegs sind, ist wir fahren einmal das Jahr auf die ITB auf die Reisemesse nach Berlin. Dann nehme ich zwei, drei Tiroler Journalistinnen, Journalisten mit, eben auch von den wichtigen Medien, um einfach dann zu zeigen, wie wir uns international präsentieren.“ (EX3-U, Pos. 218)

Alle ExpertInnen sehen die klassischen Pressekonferenzen und „Famtrips“, welche jedoch unter der Pandemie in anderen Modi abgehalten wurden als notwendige und einflussreiche Instrumente an. Dabei gingen die Organisationen unterschiedliche Wege in der Durchführung, gerade als Termine vor Ort schwer umzusetzen waren.

„Da gab es dann, während der Lockdown kleinere Gespräche und Lerngruppen, wo man dann nicht 20, 30 Journalisten hat, sondern vielleicht eine Gesprächsrunde mit fünf, sechs Leuten. Aber wenn es notwendig war, was Größeres zu machen, dann hat man das einfach durchgezogen auf Basis der geltenden Corona Bestimmungen.“ (EX5-U, Pos. 209)

„Da sind die Direktoren durch die Sammlung (Museum) gegangen, haben das auf Englisch vorgestellt und wir hatten teilweise Journalistengruppen, bis zu 200 Leute aus allen Teilen der Welt, sozusagen in diesem Stream drinnen. Die haben sich das angeschaut und da gab es auch tolles Feedback.“ (EX5-U, Pos. 224)

Hierbei fällt auf, dass sich hauptsächlich urbane Organisationen im Umgang mit JournalistInnen, während der einschränkenden Phase, vieles einfallen ließen, um deren Interesse über die Destination weiterhin hochzuhalten. Dieser urbane Experte gibt jedoch auch Preis, dass Pressekonferenzen ausgefallen sind, weil keine oder keine guten Botschaften zu übermitteln seien. Dieser Übergang passt treffend auf die Kommunikation über den **Print** Sektor. Dieser verliert laut allen ExpertInnen stetig an Relevanz und wird nur mehr selektiert als Instrument in Anspruch genommen.

Einige ExpertInnen nutzen zwar die auflagenstärksten **Tageszeitungen** und andere Printmedien ihres Bundeslandes als Werbeträger, diese werden aber nur in Abständen bzw. langsam zurückgefahren.

„Zulasten der Printmedien und deren Umsätzen gibt es zwei Themenstränge. Das eine ist klassisch Anzeigen oder auch Editorials, das heißt bezahlte Präsenz in Printmedien. Die wir sukzessive reduzieren.“ (EX7-M, Pos. 84)

„Aber jetzt die wirkliche Rolle haben, die Printmedien eigentlich nicht gespielt in der ganzen Geschichte.“ (EX2-U, Pos. 299)

Ganz an Relevanz verlieren die Printmedien laut den ExpertInnen jedenfalls noch nicht, da entweder auf den klassischen touristischen Beileger (bei Tageszeitungen) oder die monatliche Werbeseite in den auflagenstärksten Tageszeitungen gesetzt wird. Für einen montanen Experten sind Printmedien im Ausland gar relevanter als die nationalen Printprodukte.

„[...] aber Österreich ist für uns nicht der wichtigste Markt. Wir sind da eher in Deutschland in der Süddeutsche Zeitung oder die FAZ, wo wir zum Beispiel so einen Sonntagsbeileger machen.“ (EX4-M, Pos. 103)

Während für den einen Experten mit Printmedien und der monatlichen Präsenz ein höheres Klientel zu erreichen ist, stellt sich für einen anderen Experten die Problematik dieser Zielgruppe.

„Und damit wird Print immer weniger gelesen, auch von den älteren Zielgruppen, immer weniger gelesen, konsumiert und geht in Richtung Special Interest.“ (EX7-M, Pos. 89)

Diese Special Interest Printmedien oder auch **Fachzeitschriften** werden von den meisten ExpertInnen als solche anerkannt und deren Qualität respektiert, jedoch seit der Pandemie nicht mehr in derselben Taktung bespielt.

„[...] bei den Fachmedien, ist dann tatsächlich auch sehr stark die Reputation, also die T.A.I. (Tourist Austria International Fachzeitungsverlag) zum Beispiel ein sehr wichtiges Fach Medium, das wir gerne verwenden, weil wir da einfach merken, dass da die Geschichten gut recherchiert sind, dass alles Hand und Fuß hat und dass es eben von den Leuten gerne gelesen wird.“ (EX3-U, Pos. 190)

„[...] schon spezielle Zeitschriftenformate da sind, die auch konsumiert werden und wo es auch wert ist, gesehen zu werden und präsent zu sein. Aber ansonsten nimmt Print in der Wertigkeit rasant ab.“ (EX7-M, Pos. 93)

Für einen Experten stellt der hohe Preis dieser Fachzeitschriften ein Problem dar.

„Aber auch da ist noch immer erstaunlich viel vorhanden. Das, was wir, aber das ist auch Geschichte über die letzten 15 Jahre, was wir merken, ist [...]. also die Menschen können sich immer weniger Magazine und Tageszeitungen leisten“ (EX6-U, Pos. 706)

Wenn nicht direkt Fachzeitschriften bespielt werden, erwähnen einige ExpertInnen die Vorteile der **eigenen Medien** bzw. eigenen Print Erzeugnissen und **Prospekten**, mit denen sie Aufmerksamkeit generieren und über Aktuelles informieren wollen. Dafür werden eigene Tourismus Magazine, Stadtzeitungen oder laut einem Experten auch der separate Geschäftsbericht, welcher der Darstellung und Rechtfertigung der jeweiligen Stakeholder dienen müssen. Ein montaner Experte verfolgte während der

Pandemie einen speziellen Zugang gegenüber den Stammgästen der Destination und ließ eine postalische Urlaubserinnerung versenden.

„Wir machen regelmäßig unsere Aussendungen in Form von Postkarten an die Adressen, die wir halt bereits über unsere Datenbank von Gästen haben. Wir haben eine Stammgäste Kartei, ungefähr 15.000 Adressen. Das heißt es dann Gäste, die zehnmal oder öfter bei uns waren, die auch schon eine Gästeehrung hinter sich haben.“ (EX4-M, Pos.91)

Der reichweitenstärkste Kommunikationskanal, dabei sind sich alle ExpertInnen einig, ist der **Digitale**. Neben den unterschiedlichen Sozialen Medien und deren Plattformen, spielen in diesem auch das Versenden von Newslettern und Pressaussendungen eine relevante Rolle.

Facebook spielt für alle ExpertInnen eine wichtige Rolle in der regelmäßigen B2C Kommunikation. Facebook ist hierbei für einige Befragte der wichtigste digitale Kanal, um ihr Produkt an ihre Zielgruppe zu kommunizieren und zu vermarkten.

„[...] klassischen Kanäle wie Facebook und Instagram, die verwenden wir wirklich nur zur Produktinformation und nicht zur strategischen Information.“ (EX6-U, Pos. 93)

„[...] wo wir eigentlich hauptsächlich oder nur die Gäste eigentlich erreichen wollen, eben mit schönen Bildern, schöne Videos, die Sehnsucht wecken, quasi oder Erinnerungen.“ (EX1-M, Pos. 183)

Für einen Experten spielt auch die Möglichkeit der Zielgruppeneingrenzung eine entscheidende Rolle, um Facebook mehr zu bespielen als andere Social-Media-Kanäle.

„[...] was sich mittlerweile sehr gut entwickelt hat für uns ist zum Beispiel Facebook, weil du von der Menge her die Zielgruppen sehr genau eingrenzen kannst.“ (EX4-M, Pos. 81)

Im Vergleich zu Facebook wird **Instagram** zwar auch als nennenswerter Kanal erwähnt, spielt jedoch eine deutlich kleinere Rolle als Facebook. Ein montaner Experte spricht der Plattform eine aufholende Rolle zu, welche bald zu einer ausgeglichenen Nutzung der beiden Plattformen führen könnte.

„Nun ja, ja, Instagram und Twitter sind von uns eigentlich oder von unserer Abteilung eigentlich eher mäßig bespielt. Das Wichtigste ist eigentlich Facebook, muss ich sagen.“ (EX2-U, Pos. 155)

„Wenn man sich so den Durchschnitt anschaut und da ist Facebook derzeit immer noch das dominierende und Instagram holt entsprechend auf.“ (EX7-M, Pos. 72)

Die Videoplattform **YouTube** wird nur selten als aktiv genutzter Kanal erwähnt, da dort laut eines Experten eher die Videos und andere Bewegtbild Produktionen „geparkt“ werden und somit über Links andere Kanäle bespielt werden.

„[...] und YouTube als der Kanal, wo man die Videos parken, die wir dann auf den verschiedenen anderen Kanälen ausspielen können.“ (EX7-M, Pos. 57)

Bei den beiden Plattformen **LinkedIn** und **Twitter** überschneiden sich die Meinungen und Sichtweisen der ExpertInnen. Alle Organisationen die LinkedIn bespielen, sprechen der Plattform ein äußerst professionelles Umfeld und Nutzerverhalten zu, während Twitter, gerade während der Pandemie, als eher negativ behaftet betrachtet wurde. LinkedIn wird von einigen ExpertInnen auch ausschließlich zur strategischen Kommunikation genutzt.

„[...] auf LinkedIn stellen wir fest, dass es ein sehr professionelles Umfeld ist, und ich sage jetzt mal, der konstruktive Austausch sehr gut möglich ist, und von daher eben ist Twitter bei uns ein wenig eingeschlafen, wir habens [sic!] einschlafen lassen und setzen jetzt auf LinkedIn, wo wir wirklich mehrmals Woche wo es rauslassen.“ (EX3-U, Pos. 138)

Die Problematik, falls Twitter laut eines Experten nicht nur zur Branchenkommunikation genutzt wird, besteht in der Negativität der NutzerInnen.

„Also da muss ich vielleicht vorausschicken, wir waren länger auf Twitter, und gerade in der Krise war, will jetzt nicht sagen wars eine Katastrophe. Aber doch, wir haben da große Zurückhaltung geübt, weil alles, was wir da gemacht haben, da haben wir sehr viel Feedback bekommen und sehr kritisches Feedback. Also egal, was wir gepostet, und sei es noch so möglichst neutral, wurde es immer mit irgendwelchen negativen Kommentar behaftet.“ (EX3-U, Pos. 133)

Ein montaner Experte hält sich aufgrund der negativen Interaktionen komplett zurück und verzichtet auf diese Plattform.

„Aber Twittern überlassen wir, überlassen wir auch anderen, da sind wir zurückhaltend und TikTok mögen auch andere verwenden.“ (EX6-U, Pos. 95)

Die neuen digitalen Plattformen wie **TikTok** werden von fast allen ExpertInnen kritisch gesehen und nicht oder nur sporadisch bespielt, um am Puls der Zeit zu sein. Ein Experte spricht der Plattform eine nicht ernstzunehmende Rolle zu, welche sich auf die übertriebenen inszenierten Inhalte der Videoplattform bezieht. Für zwei andere Experten ist diese Plattform nicht von Relevanz, da sich der Kundenkreis in „solchen neuen Geschichten“ (EX4-M, Pos. 114) nicht bewegt und die „Entscheider“ (EX7-M, Pos. 69) für die vermittelten Produkte nicht auf TikTok sitzen würden. Hierbei fällt auf, dass urbane ExpertInnen und Organisationen sehr wohl auf neue Plattformen wie TikTok und Snapchat etc. setzen, während die montanen ExpertInnen sich eher von diesen distanzieren und diese als nicht seriös genug bewertet.

„Ja das ist einfach ganz ganz schwierig und diese Hypes wie TikTok können ja wieder jede Sekunde vorbei sein. Ich sehe das immer mit ein bissl [sic!] Distanz, weil ich nicht auf jeden Zug aufspringen muss. Das ist Geld verblasen [sic!] zu einem, aber es kann natürlich sein, dass sich eines Tages TikTok zu etwas Seriösen entwickelt aber naja, da bin ich mir nicht so ganz sicher.“ (EX4-M, Pos. 116)

Als unabdingbares Instrument werden hingegen die regelmäßigen **Newsletter**, welche via **E-Mail** an die Kunden oder Branchenpartner gesendet werden, wahrgenommen. Alle ExpertInnen verwenden Newsletter um etwa die Stakeholder vor Ort über Neuigkeiten und, wie während der Pandemie üblich, über Veränderungen und Auflagen zu informieren.

„[...] unsere Newsletter an die Vermieter, es gibt regelmäßige Updates an die Stakeholder, das macht dann der Chef selber, alle 14 Tage zum Beispiel die Vermieter Einblicke.“ (EX1-M, Pos. 145)

„Also der B2B Newsletter ist circa monatlich. Also wir versuchen da immer bisserl [sic!] Abstand zu halten, eben auch um die Öffnungsrate hochzuhalten. Aber gelingt uns nicht immer, weil immer sehr viele aktuelle wichtige Themen sind. Aber ich sage mal so pro Monat ein Newsletter wird B2C versendet und einer B2B.“ (EX8-M, Pos 207)

Doch gerade die Mengen an diversen Newslettern, welche an die EmpfängerInnen gesendet werden, schadet den Öffnungsraten und erfüllt laut den ExpertInnen oft die Erwartungshaltungen nicht.

„[...] die ganzen Newsletter, so schön sie sind, und so viele Informationen wie wir reinpacken, es wird einfach nicht so gelesen, wie wir uns das wünschen. Also, wir werden als Personen einfach so viel schon zugeschüttet mit anderen Sachen, und du willst dann mit deinen Informationen noch irgendwie Aufmerksamkeit erzeugen, dass das gelesen wird, das ist schon sehr schwierig.“ (EX1-M, Pos.155)

Diese Überflutung verlangt laut eines Experten mehr Planung und eine genauere Zielgruppenidentifikation.

„[...] versuchen wir das noch zielgruppengerechter zu steuern, damit es eben hier nicht zu einer Informationsüberflutung kommt und unsere Aussendung hier auch geöffnet werden von unseren Partnern.“ (EX8-M, Pos. 111)

Gerade um die Öffnungsraten hochzuhalten, präferiert eine Expertin das regelmäßige persönliche Absenden der jeweiligen Information.

„[...] aufgrund der Erfahrung das auf E-Mails mit persönlichen Absender sogar mehr Reaktionen stattfinden als auf klassische Newsletter Versand.“ (EX6-U, Pos. 69)

Das digitale Versenden von **Pressemitteilungen** hat gerade während der Pandemie unterschiedliche Relevanzen bei den ExpertInnen aufgezeigt. Während für einen Experten die Pressemitteilungen in puncto Journalistinnen Kommunikation relevant sind und diese monatlich verschickt werden sollten, haben diese für einen anderen Experten „überhaupt keine Rolle mehr gespielt haben“ (EX4-M, Pos. 218). Gerade während der Pandemie empfindet ein weiterer Experte das Pressemitteilungen aufzeigen sollen, dass man als Organisation immer noch relevant sei.

„[...] es gab solche, die sehr viel Aktionismus gesetzt haben und der Aktionismus war natürlich dann damit verbunden, mit Pressemitteilungen und so, um zu zeigen, dass man nach wie vor relevant ist.“ (EX6-U, Pos. 403)

Da jedoch nicht alle Kommunikationskanäle vom Autor aktiv befragt wurden, ergänzten die ExpertInnen diese etwa mit der Präsenz in ausländischen bzw. asiatischen Plattformen wie Weibo.com und den dort genutzten/erlaubten sozialen Medien.

„[...] wenn man durch die große chinesische Firewall durchkommen muss. Das macht nur Sinn, wenn wir sozusagen diese Webseite von innerhalb des Landes wie eine Agentur bespielen. [...] WeChat, Weibo, das sind sozusagen die die chinesischen Pendants zu den Social Media Geschichten [sic!], die wir hier haben.“ (EX5-U, Pos. 114)

Andererseits spielen banalere Kommunikationsinstrumente wie das Mobiltelefon bzw. das Telefonieren mit Stakeholdern oder Kunden eine dominante Rolle.

„[...] nach wie vor das persönliche Gespräch bzw. dass das Telefon noch immer sehr sehr dominant, also die das entscheidende, das entscheidende Verhalten für mich im Bereich Kommunikation, ganz egal worum es geht, ist wenn das Telefon läutet: Abheben! Und das zu jeder Tages und Nachtzeit.“ (EX6-U, Pos. 112)

Diese persönlichen Zugänge zeigen auf, dass die Tourismusbranche auch in der digitalisierten Welt immer noch von dem Zwischenmenschlichen abhängig ist.

„Also da hat uns auch Social Media und was es sonst noch alles gibt, uns diesen Job nicht abgenommen. Authentisches spüren. Es ist noch immer der effizienteste Weg, um eine Destination näher zu bringen.“ (EX6-U, Pos. 156)

5.3. COVID-19

Die Pandemiejahre waren von strengen Auflagen, Reisebeschränkungen und Lockdowns für die Tourismusbranche geprägt. Jene Auflagen waren jedoch davon geprägt, dass sie in Städten anders wahrgenommen bzw. umgesetzt wurden als in ländlichen/montanen Gebieten. Im folgenden Hauptkapitel werden die Erfahrungen und damit einhergehenden Verhaltensänderungen, während dieser fordernden Zeit, näher analysiert und im Folgenden die „Learnings“ und Rückgewinnungsmaßnahmen beleuchtet.

Der Autor wollte mit der Frage der **Stigmatisierung** die Erfahrungen der jeweiligen ExpertInnen erfragen. **Urbane** ExpertInnen wurden danach gefragt, ob ihre Destinationen von der Stigmatisierung der montanen Gebiete bzw. Skigebiete profitieren konnten. Die Antworten der urbanen ExpertInnen waren insoweit übereinstimmend, dass der Städtetourismus das erste „Opfer“ der strikten

Maßnahmen war und nicht die Skigebiete. (Bezug auf den ersten Lockdown im März 2020)

„Im Gegenteil. Das, was ich, also, wir haben zu - wir haben im Städtetourismus in der Zeit viel zu wenig Gehör bekommen. Es hat begonnen mit den Wehklagen aus den Skigebieten, dass es unmöglich ist, schnell zuzusperren, weil es ist ja ach so katastrophal.“ (EX6-U, Pos. 622)

„Da gab es viele Faktoren, die eigentlich gegen die Städte gesprochen haben und eben auch unsere unserer Hauptanteil der Gäste aus dem Ausland kam und die Grenzen war zu.“ (EX5-U, Pos. 666)

Gerade durch die Reisebeschränkungen brach eine große internationale Zielgruppe für den Städtetourismus ab, welche sich durch Inlandstouristen kaum füllen ließ. Ein urbaner Experte beschreibt die Sinnhaftigkeit die ÖsterreicherInnen als Touristen in die Städte zu bekommen als nur bedingt erfolgsversprechend.

„Das heißt zu werben um Gäste in Österreich, um österreichische Gäste zu werben, macht in einem kleinen Land wie Österreich nur bedingt Sinn. Wo wir da bei 9 Millionen Leuten sind, da werden nicht alle satt davon.“ (EX5-U, Pos. 654)

Gerade auch zum damals ersten Lockdown im Frühling, war die Wahrnehmung eines urbanen Experten, dass damals mit den einzuhaltenden Abständen (Anm.: Babyelefant) mit zweierlei Maß gemessen wurde.

„[...] wo es in der Stadt freundlicher wird, wo es grün wird, wo es Frühling wird. Und das wurde jäh gestoppt. [...] Und es blieb - und es blieb beim Stopp. Auch in der ersten Sommersaison, als es in den Bergen schon wieder ganz emsig [sic!] zugegangen ist. Meine Wahrnehmung damals, war das die Babyelefanten im Gebirge offensichtlich sehr klein sind und in der Stadt sehr groß.“ (EX6-U, Pos. 632)

Ein Experte vergleicht vergangene Krisen, wie den Irakkrieg in den 90ern oder die Finanzkrise 2008 mit dem Covid Impact auf einen reduzierten Städtetourismus.

„Die Städte waren die ersten, die es gespürt haben. Aber wir sind am Weg raus, wieder, sehr dynamisch geworden. Und da sehen wir jetzt auch! Die Phase der zwei, drei Jahre, die waren. Die Durststrecke war definitiv länger.“ (EX5-U, Pos. 758)

Ein Experte ergänzt noch die Situation nach dem ersten Lockdown in der ersten Covid Wintersaison 2020/21. Laut seiner Wahrnehmung tummelten sich die Leute auf den Skihütten und nahmen dort ihre mitgebrachten Speisen zu sich „aufeinander geschichtet“ während „[...] *in der Stadt war es noch immer in einer unfassbaren Art und Weise gefährlich und die Leute haben die Straßenseite gewechselt, um einander aus dem Weg zu gehen. Und die Städte sind mit dieser Botschaft aber während des gesamten Jahres 2020 nicht durchgedrungen. Im Jahr 2020 waren viele Gebirgsdörfer bereits auf Niveau 19‘ wieder.*“ (EX6-U, Pos. 642)

Abschließend erläutert ein Experte die klare und ehrliche Krisenkommunikation, die in Bezug auf die Stigmatisierung nötig war. Das Image des (Bundes-) Landes sei dabei wichtiger als regionale Wahrnehmungen.

„[...] *also grundsätzlich haben wir immer gesagt, dass wir mit offenen Visier unterwegs sind, dass wir versuchten, immer, eine offene Kommunikation zu pflegen, eben gerade mit diesen beiden Webseiten, wo, wo wir nichts verbogen haben. Wir haben auch Q&A für die Branche geliefert, wo diese Dinge auch dezidiert angesprochen wurden, also das Thema Image des Landes.*“ (EX3-U, Pos. 408)

Die Gegenfrage des Autors an die **montanen** ExpertInnen lautete, inwiefern sie der Stigmatisierung der Skigebiete entgegenwirken konnten. Die Meinungen und Antworten waren geteilt zwischen Zurückhaltung und einer konträren Darstellung in Bezug auf die Maßnahmen in urbanen Gebiete. Eine Expertin grenzte klar ab kommuniziert zu haben, dass das Skifahren während der Lockdowns sicher sei, was damals als Vorwurf im Raum stand.

„*Was wir aber nie kommuniziert haben, ist, dass Skifahren sicher ist. Okay, das ist ja, ähm, wie soll ich sagen, von vielen kommuniziert worden.*“ (EX1-M, Pos. 492)

„*Dieser Unterschied zwischen dem urbanen und nicht urbanen Raum. In einer Stadt haben diese Regelungen, was anderes bedeutet als in einem tourismusintensiven Gebiet [...].*“ (EX4-M, Pos. 208)

Eine gewisse Art der Erleichterung ließ sich auch feststellen, dass man als montane Destination nicht die ersten gewesen zu sein, die es medial so erwischt habe. (Anm.: im Vergleich zur montanen Destination Ischgl in Tirol)

„Wenn man ehrlich bleibt, dann hat im gesamten Alpenbogen. Ähm. Sich wahrscheinlich als Touristiker gedacht: Gut, dass wir nicht die ersten waren!“ (EX7-M, Pos. 377)

Dieser mediale Spotlight wurde von einem weiteren Experten in Relation zu den tatsächlichen Tatsachen und Erfahrungen vor Ort gesetzt.

„Ist auch wieder sowas Spezielles. Sozusagen die Medienrealität und die Realität der Kunden. Diejenigen, die Skifahren gehen wollten, die haben mit all dem kein Problem gehabt. Die wollten einfach Skifahren. Die Stigmatisierung hatte einfach nichts mit Skifahren zu tun, das war eher Après Ski. Natürlich haben Gäste auch über die vollen Busse sich beschwert. Dann waren die Busse nur mehr halb so voll.“ (EX4-M, Pos. 255)

Die ExpertInnen waren sich jedoch einig, dass wenig bis nichts gegen diese Stigmatisierung unternommen worden wurde. Während die einen sich zurückhielten, wollte ein anderer Experte sich aufgrund kein „Mäntelchen umhängen“ (EX7-M, Pos. 387) da man ja schnell der Nächste im medialen Spotlight, im Falle eines Virusausbruchs, sein konnte.

„Gegen so Geschichten wie dieses „schau die dürfen mit den Liften und oder der böse Skisport“ oder ähnliches. Da hat keiner was gemacht und da in den Landesorganisationen hat nicht wirklich jemand etwas gemacht, weil diese benannten Orte haben, so Entschuldigung, mein schlechtes Englisch. Das Fett abgekriegt [sic!]“ (EX7-M, Pos. 387) „Und von daher hat man dann an und für sich die Hände davongelassen!“ (EX7-M, Pos. 381)

Die Pandemie verlangte auch einige **Verhaltensänderungen**, nicht nur im persönlichen Alltag, sondern auch in den Arbeitsabläufen der jeweiligen Tourismusorganisationen und direkt in den jeweiligen Destinationen.

Während ein Experte die zu veränderten **Verhaltensmuster** durch regelmäßige Übungen bereits gewissermaßen kommen gesehen hatte und sich bestmöglich darauf vorbereitete, stellte diese andere ExpertInnen vor neue „*Challenges*“ (EX7-M, Pos. 171)

„was relevant ist im Tourismus, ist der Begriff Kurzfristigkeit der ganz neue Dimension erreicht. Also. wie soll ich sagen. Heute kommen. Gestern buchen, das ist schon fast Standard.“ (EX7-M, Pos. 526)

Gerade auch vor Ort konnten in den Pandemie Jahren eine Verhaltensänderung der Gäste bzw. Einheimischen festgestellt werden. Ein Experte beschreibt eine Änderung, die nach seiner Meinung nachhaltig im montanen Tourismus bestehen bleiben wird.

„Ich glaube, es hat sich schon dahingehend entwickelt, dass die Leute jetzt mehr so unabhängig sich bewegen vom ganzen Liftbetrieb.“ (EX2-U, Pos. 476)

Wenn die Gäste und Einheimischen vor Ort jedoch nicht unabhängig von Seilbahnen etc. bewegen wollten, stellte die Einhaltung der Distanzbeschränkungen und die Maskenpflicht, die ExpertInnen vor Herausforderungen, die allein nicht mehr zu lösen waren.

„[...] beim Anstehen an die Liftkassen. Das war im Winter nicht so das Problem. Die haben ja Masken auf gehabt. Im Sommer war das ein großes Problem, also da haben wir eine eigene Security anstellen müssen, damit sie die Leute auseinander teilen, dass Abstand, dass die Maske rauf tun also, das war wirklich ein Problem, und dann was so, wo wir schon waren, die Deutschen waren da sehr gründlich und waren da sehr bedacht auf die Maske und auf den Abstand, und der österreichische Gast überhaupt nicht. (EX1-M, Pos. 502)

Ein weiterer Experte bescheinigt den österreichischen Gästen im Vergleich zu den internationalen Gästen ebenfalls eine hohe Konfliktbereitschaft.

„Da hat man dann schon seitens der Gemeinden mit Securities arbeiten müssen, weil es so ein Zulauf war. Also da hat es schon Hotspots gegeben, wo Konfliktpotenzial gegeben war. Da muss man sich ja dann sich gut aufstellen und vorbereiten, sollte wieder mal so eine Situation eintreten. (EX8-M, Pos. 496)

Neben diesen Herausforderungen vor Ort, änderte sich auch das Arbeiten an sich für die ExpertInnen in Richtung **Homeoffice** und eine verändertes Nutzen und bespielen der **Kommunikationskanäle**.

„Das heißt, die, die Kommunikation an sich hat sie nicht stark verändert, nur die Art, wie man wie man dann Sitzungen gemacht hat. Natürlich, weil früher hat man die, die die Sitzungen immer vor Ort gemacht hat, alle zusammen geholt und ist

zusammengesessen und Covid hat halt das Ganze dann entsprechend verändert, dass wir jetzt wesentlich mehr Videokonferenzen gebraucht haben.“ (EX2-U, Pos. 219)

Diese notwendige technische Umstellung auf digitale Calls und der Notwendigkeit des Homeoffice, ist für einige ExpertInnen, obwohl diese Tools und Möglichkeiten vorher eher weniger gerne gesehen waren, eine große Veränderung gewesen.

„Also ich sage jetzt mal, was sich verändert hat, ist das Thema Homeoffice und das Thema Teams (Microsoft Teams) Meetings. Was wir machen, und da muss man sagen, es hat sich auch extern deutlich gewandelt, also weil es wirklich mittlerweile möglich ist, Teams Meetings zu machen, so wie wir beide das gerade machen. Früher wurde es ja eben eher ungern gesehen. Homeoffice war bei uns im Haus eigentlich, eher sagen, nicht so eine Möglichkeit der Wahl.“ (EX3-U, Pos. 527)

Auch die Möglichkeiten ins Homeoffice zu gehen und die nötige Hardware bereitgestellt zu bekommen war für die ExpertInnen keine Selbstverständlichkeit. Während einige ExpertInnen bereits die nötige Infrastruktur vor der Pandemie zur Hand hatten, stellte der Zeitdruck andere Organisationen vor eine Herausforderung.

„Das bedeutet, organisatorisch war es mal sicher eine Meisterleistung in unserer IT, dass sie binnen kürzester Zeit wirklich alles so umstellen konnten, dass wir alle im Homeoffice funktioniert haben. [...] Es gab viele Laptops in der Firma, aber. [...] Es war trotzdem, sage ich mal, binnen weniger Tage so eine Infrastruktur hergestellt, dass jeder von zuhause arbeiten konnte. (EX5-U, Pos. 301)“

„Wir haben wirklich tatsächlich das Glück gehabt, dass ein Monat bevor die Pandemie losgegangen ist, hat der letzte Mitarbeiter Laptop und ein Firmen Handy kriegt. Also, wir waren wirklich gleichermaßen technisch alle ausgestattet, dass wir Homeoffice machen konnten.“ (EX3-U, Pos. 547)

„Die und die Art und Weise des Arbeitens hat sich natürlich verändert. Wir sind von 0 % Homeoffice in 99 % Homeoffice gewechselt binnen drei Tagen. Ich hätte nie geglaubt, dass das tatsächlich so funktioniert.“ (EX6-U, Pos. 845)

Ein Experte, dessen Infrastruktur nicht so schnell hergestellt werden konnte, schildert die Situation der Umstellung drastischer.

„Keiner hat einen Laptop daheim gehabt. Da hat es keine Homeoffice Arbeitsplätze gegeben, quasi. Und es war die einzige Möglichkeit, wo ich dann über WhatsApp

eigentlich die Mitarbeiter informieren musste, was Sache ist. Das war am Anfang ein bisschen schwierig, weil wir vom System her nicht aufgestellt waren.“ (EX2-Ur, Pos. 246)

Selbst mit anfänglichen Schwierigkeiten, konnten jedoch alle ExpertInnen die nötige Infrastruktur für das Arbeiten unter den Auflagen herstellen und für die MitarbeiterInnen bereitstellen. Jedoch äußerte sich auch ein urbaner Experte kritisch gegenüber dem Modell Homeoffice, da dort der kreative Prozesse erschwert werden würden und die Leitung von seinem Team sehr viel mehr Kraft und Energie benötige.

„Zum Teil hat das aber auch die Qualität, die Qualität des Arbeitens schon, da schon darunter gelitten und dass vor allem kreative Prozesse einsam und allein im stillen Kämmerlein zwar auch funktionieren, aber nicht so befruchtet [sic!] sind, wie man mal kurz beim Kaffee irgendwas ausprobieren kann. Und von meiner persönlichen Warte aus, das Führen eines Teams online und Homeoffice mäßig unfassbar viel Energie verbraucht hat.“ (EX6-U, Pos. 849)

Das Kommunizieren über die **Kommunikationskanäle** änderte sich folglich der Umstellung auf primär digitale Kanäle und Kommunikationsformen auch wesentlich. Während dieser Periode wurden vor allem der Newsletter als Instrument genutzt und laut den ExpertInnen als mitunter relevantestes Tool für die externe Kommunikation genutzt. Damit gingen auch positive Aspekte miteinher, welche vielleicht so nicht zu erwarten waren.

„Also, da ist wieder die Reichweite, und die Öffnungsrate für unsere Newsletter sehr gestiegen. (EX1-M, Pos. 163)

Einige andere ExpertInnen schildern die Intensivierung der Newsletter Taktung, welche sich von wöchentlich bzw. monatlich auf teilweise täglich steigerte.

„Ich sage mal, die haben wir da wirklich täglich ausgeschickt, weil einfach gerade in der Hochphase der Krise einfach täglich neue Dinge waren, die wir da rausbringen mussten.“ (EX3-U, Pos. 253)

Gerade auch für die Branchenkommunikation beschrieb ein Experte die Notwendigkeit dieser intensiven Nutzung des Instruments und dem damit einhergehenden Aufwand.

„Diesen Newsletter, den ich zum Beispiel erwähnt habe, den wir meinem Team so zweimal im Monat machen, da gab's, wie dann die Krise so wirklich virulent [sic!]

wurde, quasi täglich ein Newsletter Update was vom Aufwand her enorm war, aber was ganz wichtig war für die Branche, weil wir dann trotzdem bei vielen Dingen und bei vielen Entwicklungen auf der Welt an der Quelle saßen.“ (EX5-U, Pos. 314)

Dieser erhöhte Aufwand wurde von allen ExpertInnen bestätigt, wobei auch der nachhaltige Nutzen dieser erhöhten Wahrnehmung, etwa durch die Stakeholder, angesprochen wurde.

„Also das sehe ich gar nicht gar nicht negativ, sondern etwas, auf das man sich einstellt. Und wenn man es richtig macht, dann zieht man Nutzen draus.“ (EX7-M, Pos. 560)

Ein anderer Experte spricht die Lebensdauer einer solchen Intensivierung an, laut dem man wenig neues gemacht habe, sondern lediglich gewisse Kommunikationskanäle stärker oder schwächer bespielte.

„[...] dass wirklich Erstaunliche ist, die Vergessenskurve. Also so als ob nichts, so als ob nichts gewesen wäre wurde vielfach wieder dort angeknüpft, wo man aufgehört hat. Es hat sich bei den Kommunikationskanälen nicht so rasend viel verändert. (EX6-U, Pos. 684)

Ein einzelner Experte sprach einen starken Anstieg der Nachfrage nach den eigenen Print Produkten an. Diese waren ansonsten nicht so stark während der Pandemie von den Gästen nachgefragt.

„Ansonsten haben wir natürlich während der Pandemie bei den Prospektbestellungen einen enormen Anstieg gehabt, aber das hat sich alles wieder normalisiert.“ (EX8-M, Pos. 492)

Weiters wurden die ExpertInnen nach ihren „**Learnings**“ in dieser Zeit befragt. Dabei stellte sich heraus, dass viele gesetzte Änderungen in den Bereichen der **Technik** und **Infrastruktur** im Arbeitsalltag der Organisationen integriert wurden und diese auch heute noch weiterhin genutzt werden.

„Es ist das Digitale, also z.b. MS Teams, was wir vorher nie gehabt haben, dass es bei uns nicht gegeben hat. Ja, jetzt arbeitet man tagtäglich mit dem.“ (EX1-M, Pos. 670)

Die Videocalls auf den diversen Plattformen werden laut den ExpertInnen zur Selbstverständlichkeit in vielen Themenbereichen und der Großteil akzeptiert diese Umstellung bereitwillig und sehen die Vorteile dieser.

„Das man in jedem Besprechungsraum die Möglichkeit hat, Videokonferenzen abzuhalten. Hat also auch Vorteile gehabt, muss ich mal ganz ehrlich sagen.“ (EX2-U, Pos. 226)

Dabei werden von einigen ExpertInnen die Vorteile der digitalen Kommunikation und bezüglich der Zeitersparnis von diesen hybriden Lösungen besonders hervorgehoben.

„Das heißt, ich muss gewisse Dinge, die sich während der Pandemie etabliert haben, auf den Weg aus der Pandemie beibehalten. Also die digitale Kommunikation.“ (EX5-U, Pos. 801)

„Es muss niemand mehr irgendwo hinfahren, es ist, es ist alles im eigenen Büro abzuwickeln. Man hat keine Fahrzeiten, hat keine Wartezeiten, hat eigentlich nichts mehr und kann das relativ schnell organisieren.“ (EX2-U, Pos. 494)

„Man geht viel selbstverständlicher mit den technologischen Möglichkeiten um. Es haben sich hybride Formate etabliert, ich glaube, die sind gekommen, um zu bleiben.“ (EX5-U, Pos. 741)

Die Veränderung der Arbeitsstruktur wird besonders von den urbanen ExpertInnen hervorgehoben und die Vorteile gegenüber den MitarbeiterInnen aufgezeigt.

„[...] mittlerweile ist das so, dass sie zwei Tage in der Woche Homeoffice machen können, einfach weil man festgestellt, es funktioniert.“ (EX3-U, Pos. 533)

„Mittlerweile hat jeder meiner Mitarbeiter entweder einen Laptop oder Tablet. Das heißt, die Erreichbarkeit ist gegeben. Und wenn, wenn jetzt irgendwas sein sollte, kann jeder von denen auf seine Daten zugreifen und kann agieren. Also dahingehend hat sich in den letzten drei Jahren viel getan.“ (EX2-U, Pos. 251)

Doch nicht nur die Verfügbarkeit der Hardware und Infrastruktur ist ein Thema, sondern auch die Flexibilität aufgrund der nicht optimalen Erreichbarkeit.

„Was sich auf jeden Fall verändert hat ist, ist die Arbeitsweise in der Destination. Also es ist wie bei den meisten anderen Betrieben natürlich das Thema Homeoffice sehr

stark präsent geblieben bei den Mitarbeitern. Hat einerseits Vorteile. Weil wir von der Örtlichkeit des Büros jetzt nicht für alle so gut erreichbar sind.“ (EX8-M, Pos. 465)

Die **Wertschätzung** gegenüber den Destinationen und Organisationen wurden ebenfalls als positives Learnings der ExpertInnen wahrgenommen. Dabei spielte besonders die reduzierte Distanz zwischen den Stakeholdern, Gästen, Einheimischen und den Tourismusorganisationen eine wichtige Rolle. Die Wertschätzung was man als Organisation in den Destinationen leiste, sei vor Covid schon etwas verloren gegangen.

„[...] diese Gemeinsamkeit, wo man dann wieder aufeinander zugegangen ist und wo die Person X sagt, komm du, an gewissen Stellen tut es doch gut, eine Organisation X zu haben, und ich weiß nicht alles besser und mach alles selbst, sondern man versucht dann wieder, gemeinsam, diese Wege zu gehen.“ (EX3-U, Pos. 587)

„Also bin ich schon überzeugt das wir ein bissl [sic!] näher zusammengerückt sind. Man hat sich Gedanken über Nachbarn gemacht. [...] Jetzt haben die Einheimischen erst richtig gesehen, wie schön es wirklich bei uns ist [lacht].“ (EX4-M, Pos. 318)

„[...] merkt man, dass da einfach wieder zurückgeschaut wird und dass da dieser Austausch wieder forciert wird. Also das ist tatsächlich dann auch so ein positiver Ausschluss.“ (EX3-U, Pos. 594)

Zwei Experten beschreiben die Vorteile der Reisebeschränkungen, die sich einerseits, wie eine Renaissance für die urbane Destination anfühlte und andererseits die neue Wertschätzung gegenüber nahen ländlichen Destinationen zum Vorschein brachte.

„Dadurch, dass das Reisen in ferne Länder nicht möglich war, haben wir viele Besucher wieder gesehen, die seit 20 Jahren nicht mehr da waren, die Stadt X nicht am Radar hatten und die mit positiver Wahrnehmung wieder abgereist sind. Also das war es wieder. Das war das Wiederentdecken einer, einer Destination.“ (EX6-U, Pos. 869)

„Also man schaut jetzt nicht mehr automatisch, wenn man an Urlaub denkt, wieder in die Ferne, sondern schaut auch was, was gibt es denn hier in der Umgebung, wo man ein paar Tage verbringen kann und schön entspannen kann. Vor der Pandemie ist es schon sehr stark zurückgegangen, dass Städter hier einen mehrtägigen Urlaub in der

Destination umgesetzt haben. Und das ist jetzt wieder durch die Pandemie etwas zurückgekehrt.“ (EX8-M, Pos. 275)

Ein montaner Experte spricht die positiven Erfahrungen der Kommunikation mit Gästen an und welche Vorteile dies für die Region an sich brachte. Es wurden alte Muster durchbrochen und sich wieder des Ursprungs der Gastwirtschaft bzw. Freizeitwirtschaft bewusst.

„Was auch extrem positiv war, war die Gästebindung, die wir gesehen haben. Die Gäste haben und positive Nachrichten geschrieben und gefragt wies uns z.B. geht. Es hat auch eine gewisse Arroganz bei uns in der Region gegeben. Das wurde auch relativiert.“ (EX4-M, Pos. 323)

Diese Neuentdeckung und Relevanz der **Regionalität** und **Nachhaltigkeit** wurde laut den ExpertInnen besonders durch die Pandemie beschleunigt und das Kaufen von heimischen Produkten viel öffentlichkeitswirksamer und als relevanter forciert.

„[...] eben die Regionalität auf der einen Seite, eben Gott sei Dank [sic!], wo es, wo es eben da eine ganz große Rolle spielt, wo Corona ein ganz großer Faktor war, ja, dass sie wieder mehr in den Fokus gerät. (EX1-M, Pos. 702)

„Ich würde da eher noch das Thema Regionalität positiv sehen. Also ich glaube [...] man hat generell wieder mehr Bewusstsein bekommen, hier auch regional zu kaufen, regionale Produkte nachzufragen.“ (EX8-M, Pos. 510)

„Nachhaltigkeit betrifft uns alle. Die Ansätze zwischen einer Großstadt und dem Ferientourismus oder den Regionen in Österreich, wie man die Dinge löst, müssen da verschieden angegangen werden.“ (EX5-U, Pos. 861)

Eine Expertin spricht über Dankbarkeit, dass durch diesen Stillstand und die Beschränkungen wieder mehr Fokus auf den Erhalt und die Wertschätzung gegenüber der Natur, der Region und den heimischen Erzeugern entgegengebracht wird.

*„Und ja, also das wir dafür vielleicht Corona wirklich ein bisschen **dankbar** sind.“ (EX1-M, Pos. 718)*

Der folgende Abschnitt behandelt die zweite forschungsleitende Frage:

Welche Maßnahmen werden gesetzt, um Gäste wieder zurückzugewinnen?

Folglich den Learnings sprechen die ExpertInnen über die **Kommunikation „post“ Covid-19**. Dabei möchte der Autor aufzeigen, welche Maßnahmen für die **Rückgewinnung** der Gäste umgesetzt wurden. Als Gemeinsamkeit fällt die kommunizierte Euphorie und die „es geht wieder bergauf“ Gesinnung gesehen werden.

„[...] man darf endlich wieder öffnen und da haben wir mit dem Thema Vorfreude auf die Region X, mit dem sind wir dann eigentlich raus gegangen. Wir haben dann eigene Videos machen lassen, eben ganz kurze, wo man das Gefühl wieder kriegt, man freut sich auf den Urlaub, und man möchte wieder raus. Grad natürlich die Städter, die hat man mit dem absolut abgeholt.“ (EX1-M, Pos. 400)

„[...] man da versucht hat, attraktive Videos zu machen, eben sei es eben, wie bleibe ich fit, wie schaut es im Bundesland aus, Natur genießen, also eben aufmunternde Claims, also grad die Kampagne hat damals "es geht bergauf" geheißen.“ (EX3-U, Pos. 456)

Diese Aktivierung und Inspiration stellten auch laut einem urbanen Experten, einen wichtigen Teil der Kampagnen, die aus der Krise leiten sollten, dar.

„Wir haben inspiriert und sind dann schrittweise in die Phase der Aktivierung gegangen. Aktivierung bedeutet, dass man dann auf dem Weg aus der Pandemie Kampagnen geplant und gesetzt hat, die wieder zum Reisen aufgefordert haben. Es gab die eine oder andere Kampagne, die man dann durchaus wieder einstampfen musste.“ (EX5-U, Pos. 711)

Um Rückschläge zu vermeiden und den Betrieben vor Ort helfen zu können setzte ein Experte mit seiner Organisation Schritte, um den Kontakt zum Gast nicht zu verlieren und ihn wieder zurückzugewinnen zu können.

„[...] da haben wir versucht, den Betrieben unter die Arme zu greifen, mit Kommunikationsmitteln, mit vorbereiteten, einfach dass sie sich leichter tun mit dem Stammgast, den Kontakt zu halten.“ (EX3-U, Pos. 470)

Dies wurde mit E-Mail Entwürfen oder Postkartenentwürfen umgesetzt und so Betrieben, mit einem geringeren Budget oder Personaldichte, einiges an Vorarbeit abgenommen. Dieser unterstützende Zugang wird auch von einem weiteren Experten bestätigt und die menschlicher Ebene der Kommunikation hervorgehoben.

„Für mich war dann immer das war ja du hast ja nimmer gewusst, was du tun sollst [lacht]. Da war unsere Kommunikation auf einer menschlichen Ebene. Wir haben da Postkarten geschickt so in der Art Sehnsucht nach den Bergen. Wir wollten da die Aggression aus der Werbung rausnehmen. (EX4-M, Pos. 271)

Ein anderer Zugang wurde von einem urbanen Experten erklärt, welcher noch von keiner der anderen ExpertInnen genannt wurde. Die Mundpropaganda stellte dabei den entscheidenden Faktor dar.

„Sondern die entscheidende Kommunikation haben die geliefert, die in die in den Jahren 20‘ und 21‘ zu uns in die Stadt gekommen sind. Ein Produkt vorgefunden haben, das ihnen gefallen hat und die über dieses Produkt gut weitererzählt haben. Also der zufriedene Kunde war in diesen in diesen Jahren das wichtigste Kapital, das wir zur Verfügung hatten.“ (EX6-U, Pos. 776)

Die Beibehaltung der jeweiligen Zielsetzung und Zielgruppe bzw. diese auch wieder gewinnen zu können, stellte für einen urbanen Experten eine große Herausforderung dar, da die Organisationen einen leichteren Weg in der Rückgewinnung wählen hätte können. Man wollte sich aber selbst treu bleiben und den fordernden Weg weiter gehen.

„Ich habe das Ziel Qualitätstourismus und eine Zielgruppe, die kaufkräftig ist und sich auf die Destination einlässt. Das haben wir nie aufgegeben, weil in der Stunde der Not könnte man durchaus sagen okay, ich werde jetzt total breit gefächert und es ist eigentlich wurscht [sic!], was für Leute kommen. Zum Beispiel Partytourismus, Hauptsache es geht wieder. Also das haben wir nicht gemacht, weil damit würden uns ja die Destination langfristig zerstören. Das heißt, solche Kooperationen haben wir auch in der Stunde der Not nicht gesucht.“ (EX5-U, Pos. 869)

Ein einziger urbaner Experte sieht etwa keine Notwendigkeit für extra Rückgewinnungsmaßnahmen, da sich die Situation von selbst wieder auf das Vorkrisenniveau verändert habe. Die bestehenden und bekannten Veranstaltungen

wurden wieder größer kommuniziert. Aber „vermehrte Anstrengungen, wieder Touristen herzubringen, hats [sic!] nicht gebraucht.“ (EX2-U, Pos. 535)

„Das heißt, es hat sich nichts verändert und dementsprechend hat die Stadt X eigentlich gar kein Bedarf, jetzt den Tourismus wieder anzukurbeln, weil er wieder da ist. Es ist einfach so.“ (EX2-U, Pos. 543)

Währenddessen verfolgten einige ExpertInnen **speziellere Zugänge**, wie etwa eine Expertin aus dem montanen Raum. Dabei spielten etwa Gewinnspiele, die über die den größten österreichischen Hörfunksender gesendet wurden. Weiters setzte die Expertin, im Zuge ihrer „Out of Home“ Kampagne, auf Print Medien wie Familienmagazine, Lifestylemagazine (Women) und große nationale Tageszeitungen. Besonders fielen die geschlechterspezifische Ausrichtung und Identifikation der Entscheidungsträgerinnen auf.

„[...] und ein bisschen Entscheidungsträger ist dann schon die Frau auch normal. Also normal, musst du in Kindergarten gehen und sagen, wo die, wo die Kinder hinwollen, wo sie hinfahren wollen, so weil die Kinder entscheiden eigentlich, wo es dann hingeht.“ (EX1-M, Pos. 586)

Die „Out of Home“ Kampagne spielten auch für einen weiteren Experten eine wichtige Rolle und dabei wurde ein sehr spezieller Ansatz der Sichtbarkeit gewählt. Entlang bekannter Staustrecken in einem anderen Bundesland, welche bei deutschen Touristen sehr beliebt sind, wurde die eigene Destination mit Plakaten beworben.

„Also wir haben so geschaut, wo viele Deutsche zu Gast sind und sind dort mit „Out of Home“ hingegangen. Weil in deutschen Städten plakatieren kann man sich nicht leisten. So im Tal X, waren die Dinge leistbar und damit haben wir gleichzeitig sehr viele Deutsche erwischt [sic!].“ (EX6-U, Pos. 793)

Eine etwas anderen Zugang wurde von einem Experten abgewickelt, der den Städtern die Vorteile der Stadtnahen montanen Gebiete, mithilfe von bekannten österreichischen Kulturgütern, aufzeigen wollte.

„Wir haben die zwei ältesten Weingüter aus Österreich bei uns in der Destination und die Region X ist die Region, wo eigentlich auch der echte Heurige entstanden ist. Und insofern ist dieses Wein Thema immer schon im letzten Jahr sehr stark bespielt worden. Ist in unserer Kommunikation sehr präsent. (EX8-M, Pos. 339)

Der Einfallsreichtum der touristischen Organisationen war, wie bereits teilweise thematisiert, während der Pandemie ungebrochen. Im Folgenden werden besonders innovative Ideen und deren **Umsetzung** von den ExpertInnen beschrieben und erläutert. Weiters werden auch die Netzwerke, welche unter der Pandemie erhalten oder neu forciert wurden, beleuchtet und abschließend zusätzliche Sichtweisen der ExpertInnen aufgezeigt.

Besonders fällt dabei die Abhaltung von Webinaren während der Pandemie auf, welche den Betrieben vor Ort helfen sollten Verhaltensmuster adaptieren zu können

„Aber wir haben zum Beispiel auch Webinare gemacht für die Vermieter, wie sie sie richtig verhalten, wie sie richtig verhalten, wenn ein Gast kommt, wie gibst ihm die Hand oder so. So dass er jetzt, willkommen fühlt bei dir.“ (EX1-M, Pos. 631)

„Das sind so Online-Formate, Webinare, die wir begonnen haben, um die Branche zu informieren. Wie steht es um den Stadt X Tourismus? Das ist in der Pandemie entstanden, das haben wir beibehalten. Also wir machen das jetzt alle paar Wochen gibt es, das wird stark nachgefragt und ist einfach ein neuer Informationskanal, der sich etabliert hat und den wir, den wir sozusagen aus der Pandemie mitnehmen.“ (EX5-U, Pos. 779)

„Wir haben dann, glaube ich von meiner ehemaligen Firma mal so Hygiene Experten für Online-Schulungen reingeholt, die den Betrieben gesagt haben wie du richtig desinfizieren und dieses und jenes machst, einfach um auch kleineren Betrieben gewisse Sicherheit zu geben, dass sie ja alles richtig machen.“ (EX7-M, Pos. 439)

Ein weiterer Experte beleuchtete besonders die regionalen Lehrlinge, in einer Zeit in der Fachkräftemangel und personelle Ungewissheit in der Branche vorherrschend war.

„Und da hatten wir im letzten Jahr jetzt eine Social Media Kampagne, die wir umgesetzt haben. Zum Thema Lehrbetriebe und Lehrlinge, wo wir Lehrlinge aus der Destination vor den Vorhang geholt haben, die einerseits gezeigt haben, auf dynamische und sympathische Weise in den Videos die Tätigkeiten, die sie im Lehrberuf auch ausüben und indirekt, dadurch haben wir den Betrieb und auch die Destination vermarktet.“ (EX8-M, Pos. 566)

Netzwerke sind laut den ExpertInnen unerlässlich, um den Erfolg der Organisation und der Region sicherzustellen. Dabei beschreiben einige Experten das zurückfinden untereinander und den Zugewinn der Relevanz von regelmäßigen Treffen.

„Da ist man, weil man doch mit allen im selben Boot gesessen ist, noch mal näher zusammengedrückt im Sinne des Austausches, im Sinne des Netzwerks.“ (EX5-U, Pos. 776)

„Wir haben so Marketingtreffs da glaub einmal im Quartal, wo wir alle einladen. Aber da hat man schon gemerkt über die Jahre, dass es ein bisschen Zuspruch verloren hat, dass teilweise halt Mitarbeiter hingeschickt wurden, aber sozusagen, diese übergeordnete Ebene, die Verantwortlichen haben sich da selten blicken lassen, und das hat sich dann tatsächlich gewandelt. Also, dieser Austausch auf übergeordnete Ebene mit den Regionen, der ist durch die Pandemie jetzt wirklich besser geworden und auch geblieben.“ (EX3-U, Pos. 603)

Ein weiterer urbaner Experte schildert, dass die Netzwerke, die bereits vor der Pandemie bestanden sind, weiters gepflegt und genutzt wurden. Dabei habe sich wenig verändert, wenn überhaupt sei der Austausch intensiver geworden.

„Also es gab schon vor der Pandemie eine starke Abstimmung untereinander. [...] natürlich auch die Kommunikation innerhalb der österreichischen Bundesländer oder auch innerhalb der Arbeitsgemeinschaft Städte, das ist die in der Bundeshauptstadt und die acht Landeshauptstädte, wo Wien den Vorsitz hat. Also da gab es natürlich schon immer schon den Austausch. Der ist sicher nicht weniger geworden, aber letztlich. [...] Das ist durch die Pandemie nicht schlechter, höchstens intensiver geworden.“ (EX5-Urban-Straßer Interview, Pos. 840)

Laut eines Experten war es sogar erfreulich, viele bestehende Partner innerhalb der Branche nach der Pandemie noch immer an dessen Seite zu wissen.

„Es hat uns auch erstaunt, wie viele Partner am Markt noch übriggeblieben sind. Wir hätten uns einen Kahlschlag im Reisebüro oder im Reiseveranstalterwesen erwartet. Die allermeisten Partner sind nach wie vor da.“ (EX6-U, Pos. 688)

Diese verlässlichen Partnerschaften lobt der Experte in hohen Tönen und sieht dadurch eine Stärkung der B2B Bindung zueinander.

„Ja, ja, also da hat sich in vielen Bereichen hat sich Spreu vom Weizen getrennt also das hat man in der Pandemiezeit schon gesehen. Das gilt bei Partnern vor Ort, das gilt bei Partnern, überregional, international, bei Medien und was auch immer. Die einen nicht haben hängen lassen, die einen aus bestehenden Verträgen, obwohls eigentlich nicht möglich war, herausgelassen haben. [...]. Wir wissen, das war nicht eure Schuld. Bis hin zu Handschlags Qualität, wo man sagt: Na, das war doch mal so und wir, wir bleiben dabei. Passt. [...] und es kann jeder wahrscheinlich auch für seinen privaten Bereich sagen, dass sich gezeigt hat, welche unterschiedlichen Qualitäten das Wort Freundschaft haben kann. Und es ist eben im Business 2 Business Bereich durchaus ähnlich gewesen. (EX6-U, Pos. 948)

Die touristischen Organisationen sind zwar in einem gewissen Konkurrenzkampf, jedoch laut eines montanen Experten ist gerade in Krisensituationen eine extra dafür nötige Kooperation nicht nötig.

„Man kennt sich untereinander und wenn der eine vom anderen was wissen will, dann hält man damit nicht hinterm Berg. Das war vor Covid schon so und es ist danach unverändert. Und Kooperationsgeschichten in dem Thema hat es nicht bedurft. (EX7-M, Pos. 650)

Die neuen Kooperationsmöglichkeiten die Pandemie mit sich bringen kann, zeigt ein montaner Experte anhand seinen Erfahrungen mit der Positionierung seiner Destination als Kommunikationsdrehscheibe.

„[...] zum Beispiel mit der Bezirksbauernkammer und hier wollen wir auch die Zusammenarbeit mit der Landwirtschaftskammer intensivieren. Weil ich glaube, auch Landwirtschaft und Tourismus ist sicherlich eine spannende Themen Kombination, wo man Synergien nutzen kann und auch auf eine andere Art und Weise hier die Destination vermarkten kann. [...] haben wir geplant, hier auch Kooperationen und Netzwerke mit produzierenden Betrieben einzugehen und im Rahmen der Produktion hier auch eine Synergie zu nutzen mit Tourismus und hier einfach durch neue Ansätze und Kooperationen Aufmerksamkeit zu erwecken, aufzufallen, die Destination bekannter zu machen und dadurch natürlich auch interessanter zu machen.“ (EX8-M, Pos. 579)

Weiters merken alle ExpertInnen mehr oder weniger an, welche relevante Unterstützerrolle die Österreich Werbung, als nationale Tourismusorganisation, in der Pandemie spielte.

„Und von dem her hat uns dort die Österreichwerbung sehr gut geholfen, weil sie uns einen Ausblick gegeben hat. Der hat gesagt okay, wir sehen den Sommer jetzt auf diesen Märkten so und so, und das war für uns wichtig in Einschätzung. Also das war sehr wertvoll.“ (EX7-M, Pos. 665)

Abschließend will der Autor die **zusätzlichen innovativen** Meinungen der ExpertInnen aufzeigen, welche sonst nur schwer in das bestehende Schemata zuzuordnen wären. Die Schnelllebigkeit und der Vormarsch der digitalen Technik ist für einen Experten längst alltäglich geworden.

„Die das ist diese beschleunigende Wirkung und dieses Selbstverständnis dessen, wie es online läuft, das ist enorm gewachsen in der Zeit und heute denkst du dir längst nichts mehr, wenn einer beim Billa heute sein Handy hinhält, bevor er nur nachn Geld kramt [sic!]. Und ähnlich ist es mit Urlaubs Buchungen und solchen Sachen.“ (EX7-M, Pos. 552)

Bezüglich der abnehmenden Relevanz der Print Medien, äußert sich ein Experte humoristisch mit dem Vermerk auf die klassischen Zeitungsstände.

„Ich war mal so vermessen zu sagen, spätestens seit die Kronenzeitung am Sonntag 2 € verlangt, trauen sich die Leute nicht einmal mehr die zu stehlen.“ (EX7-M, Pos. 85)

Ein Experte untermauert die relevante Rolle und Position von Tourismusorganisationen, anhand des tragischen Beispiels der Terrornacht von Paris.

„Aber, und das ist ein Learning, insbesondere das aus der Terrornacht in Paris. Also das sowie dieses Learning wo dann in der Nacht nach den Terroranschlägen 4000 Chinesen vor dem Eiffelturm gestanden sind und sich gewundert haben, dass jetzt alles zu ist, weil die einfach die französischsprachigen Nachrichten nicht verstanden haben und das nicht mitgekriegt haben und niemand sich um die um die „Bewohner auf Zeit“ gekümmert haben, die hauptsächlich in den Hotels gesessen sind. Und da kommt bis dato der lokalen Tourismusorganisation eine Rolle zu, dass man versucht, die Kommunikation mit diesen Betrieben aufrecht zu erhalten, wo man weiß, dass das Menschen da sind, die diese Informationen brauchen.“ (EX6-U, Pos. 829)

Das folgende Kapitel befasst sich mit der dritten forschungsleitenden Frage:

Wie unterscheidet sich die Krisenkommunikation von montanen zu urbanen Tourismusorganisationen?

Es konnten bereits einige „Insights“ und Ansätze der ExpertInnen gewonnen werden, weshalb im Folgenden die Krisenkommunikation unter der Covid Pandemie genauer analysiert wird. Dabei wird auf die Sichtweisen über die Themen der Verantwortung der Krisenkommunikation, den umgesetzten Maßnahmen und deren Wahrnehmung Bezug genommen. Außerdem spielt hierbei aufgrund der Relevanz für die Krisenkommunikation, die Website als Plattform und die Relevanz der Reaktionszeit eine wichtige Rolle. Abschließend werden die Selbstreflexion der ExpertInnen und ihre Prognosen über die Zukunft der Krisenkommunikation im Tourismus näher erläutert.

Im **Lead** der Krisenkommunikation unterscheiden sich die Antworten je nach Struktur und Aufbau der jeweiligen Organisationen. Die **Verantwortung** liegt entweder bei den jeweiligen GeschäftsführerInnen oder dem Bürgermeister der betreffenden Stadt. Als Ergänzung bzw. Unterstützung sind in allen Fällen „Taskforces“ ins Leben gerufen worden, die mit den verschiedensten ExpertInnen besetzt waren.

„[...] zu Anfangszeiten eine Taskforce einrichten lassen. Da waren der Bürgermeister drinnen, da waren Ärzte, da waren Leute aus dem Klinikum dabei, vom Krankenhaus und wir als Tourismusverband, und eben die Alpenverbände waren da drin, und die Seilbahnen, und da waren eigentlich dann immer Meetings, und da sind dann gewisse Sachen entschieden worden. Der Haupttenor ist eigentlich immer von unserem Geschäftsführer ausgegangen, wo es jetzt kommuniziert wird und wo es nicht kommuniziert wird und was kommuniziert wird.“ (EX1-M, Pos. 476)

Diese Fülle an Personen birgt laut eines Experten jedoch eine gewisse Problematik in der Planung und Dauer der Umsetzung.

„Aber das Problem, Das Problem ist immer mit diesen ganzen Gremien dann, wenn du, wenn du handeln musst, dann sind alle nicht da. Wenn die Entscheidung getroffen wird, ist das in Ordnung, wenn sie sich planen lassen, also langfristig, aber speziell jetzt, während Covid hast du ja nicht planen können.“ (EX4-M, Pos. 225)

Was auffällt, ist das niemand die Entscheidung ganz allein trifft. Natürlich sind die jeweiligen Führungspersonen der Organisationen letztverantwortlich, jedoch verlassen sich diese auf ihre Berater.

„Grundsätzlich der Geschäftsführer. Der hier mit dem Team gemeinsam Maßnahmen festlegt. Teilweise wird hier natürlich auch Rücksprache gehalten im Rahmen der Organsitzungen wie zum Beispiel Aufsichtsratssitzungen.“ (EX8-M, Pos. 241)

Bei den urbanen ExpertInnen sind die Zuständigkeiten anders verteilt, wie ein Experte mit dem Beispiel von den Erfahrungen der vergangenen Terroranschläge in Europa deutlich macht.

„[...] und da hat sich gezeigt, dass es in Krisenfällen, ähm aus ist mit demokratischen Abstimmungsprozess und Ähnliches. Der Krisenkommunikator für die Stadt ist der Bürgermeister. Punkt. Und dort gibts jemanden, der für die Krisenkommunikation verantwortlich ist. Dem wird zugeliefert. Und das ist auch derjenige, der in erster Linie auch für die gesamte Stadt sprechen kann. Der kleine Tourismusfuzzi [sic!] darf dann etwas dazu sagen, wo es unmittelbar um die Branche geht.“ (EX6-U, Pos. 554)

Diese Vorgangsweise und Hierarchie werden von einem weiteren Experten bestätigt.

„Also die letzte Entscheidung ist immer beim Bürgermeister. Ähm, natürlich. Da Einsatzstab ist dafür da, die Entscheidungen vorzubereiten und dem Bürgermeister zu sagen, was hat er für Möglichkeiten und ihm einen Lösungsvorschlag zu geben. Ob er den dann annimmt oder nicht, ist dann in seinem Ermessen. Aber die letzte Entscheidung hat immer der Bürgermeister. In jeder Sitzung, in jeder wie immer gearteten Situation muss er letztendlich entscheiden.“ (EX2-U, Pos. 420)

Je nach Größe der urbanen Destination hatte das jeweilige Bundesland den Lead in der Krisenkommunikation oder die jeweilige Tourismusorganisation muss sich vor speziellen Kommissionen oder dem jeweiligen Präsidenten rechtfertigen und darlegen, wie Entscheidungen getroffen wurden. Für das operative Tagesgeschäft sind in größeren urbanen Organisationen in der Regel jedoch immer der Geschäftsführer oder Direktor in der Verantwortung für die Krisenkommunikation.

Die gesetzten **Maßnahmen** der Krisenkommunikation und Kommunikation unter der Pandemie stellen ein besonderes Forschungsinteresse des Autors dar. Die ExpertInnen gaben hierbei einen äußerst umfangreichen Einblick in Ihre Erfahrungen

und die verschiedenen Zugänge. Eine montane Expertin schildert etwa eine rapide Maßnahme die kurz nach Bekanntwerden des ersten Cluster in Tirol umgesetzt wurde.

„Wir haben als eine der ersten Reaktionen Wort Après Ski sofort von unsere Website genommen, wir haben das dann umgetauft von eben Après Ski in Bar/Lounge oder so irgendwie genau. Dann haben wir die Onlinebuchbarkeit sofort auf Eis gelegt, beziehungsweise man hat dann nur mehr Anfragen können, eben, dass da keine Buchungen passieren, weil das war ja das große Thema, dass sehr viele Leute buchen, weil sie eben aus der Stadt raus wollten.“ (EX1-M, Pos. 304)

Äußerst viele ExpertInnen sprachen das Thema der Aufklärung und Informationsweitergabe ihrer jeweiligen Tourismusorganisation an. Im Speziellen fiel öfters der Terminus „Übersetzungstätigkeit“ im Kontext zu den kommunizierten Auflagen und Einschränkungen für die Tourismusbranche. Dies ist oft als eine Art der Unterstützerrolle für die Betriebe innerhalb der Destination oder Branche wahrgenommen worden.

„[...] wo wir versuchen, dann wirklich auch das aktuell immer darzustellen. Worauf muss ich mich als Gastgeber oder als Gastgeberin vorbereiten, um da wirklich allen rechtlichen Vorschriften genüge zu leisten?“ (EX3-U, Pos. 248)

„Aber das war schon so, dass du nur damit beschäftigt warst die ganzen Regeln zu kommunizieren. Wir waren der große Ansprechpartner für all unsere Betriebe und da sind wir wie die Jungfrau zum Kind gekommen. Und da haben wir so gut wie es gegangen ist Informationen geliefert.“ (EX4-M, Pos. 172)

„Du musst deine Stakeholder vor Ort informieren. Die Wirtschaftskammer informiert der Salzburger Land Tourismus informiert, die ÖW (Österreich Werbung) schickt raus, was übernimmst, was übernimmst nicht [sic!]. Bist du offensiv oder versuchst du das Thema Sicherheit zu spielen?“ (EX7-M, Pos. 200)

„[...] auch zum Ersten Mal ein Partnerhandbuch entwickelt. Das werden wir auch vorwiegend digital zur Verfügung stellen, eine kleine Auflage, auch Print.“ (EX8-M, Pos. 120)

„Wir haben quasi nie aufgehört zu kommunizieren. Wir haben nur anders kommuniziert auf Informationsbasis, im Krisenmodus, was Stakeholder, Tourismusbranche vor Ort, aber auch internationale Kontakte betrifft.“ (EX5-U, Pos. 359)

Gerade diese Informationsbereitschaft war für viele ExpertInnen ein Kampf gegen die Aktualität, da sich laut deren Aussagen nur schwer feststellen ließ welche Verordnung gerade am aktuellsten ist und wann diese in Kraft treten würde.

„[...] wir haben dann versucht, also auf die Pressekonferenzen unmittelbar haben wir da schon gar nicht mehr reagiert, weil man sehr rasch gelernt hat, dass das, was in den Pressekonferenzen verkündet hat, nicht detailreich genug ist, um dann die darauf in ein paar Tagen darauffolgende Verordnung irgendwie wirklich zu verstehen.“ (EX6-U, Pos. 283)

Die Verordnungen wurden im Folgenden von den Organisationen, auf teilweise eine Seite, besser verständlich zusammengefasst und an deren Betriebe versendet, um ein flächendeckendes Verständnis sicherzustellen und vor allem Strafen für die jeweiligen Betriebe vorzubeugen zu können.

Neben diesen Aktivitäten unternahmen alle ExpertInnen Maßnahmen, um die Gäste zu erreichen und ihnen die damals fordernde Situation mit unterschiedlichen Maßnahmen zu erleichtern bzw. abzulenken.

„Wir sind von der Aktivierung zur Inspiration übergegangen. [...] Sich sozusagen die Leute warmhalten bzw. nach wie vor weiter zu bespielen, mit schönen Bildern, mit schönen Eindrücken.“ (EX5-U, Pos. 336)

Das heißt wir vermitteln ein positives Stimmungsbild. Und das ist natürlich auch in der Pandemie nichts anderes. Es wird nur vielleicht verstärkt.“ (EX7-M, Pos. 305)

„[...] da gilt es einfach auch darum, die Moral hochhalten, Produkte zu entwickeln, die funktionieren. Schauen, dass man die Branche durchbringt und auch schaut, dass man das Flair erhält.“ (EX5-U, Pos. 384)

Die Erstellung von Videos hatten laut den ExpertInnen unterschiedliche Gründe, einerseits um ein Gemeinschaftsgefühl entwickeln zu wollen, andererseits um ohne Sprachbarriere zu informieren.

„[...] zum Beispiel Musiker eingeladen, wo es so ein Video gegeben hat, wo man gemeinsam gegen die Krise angesungen hat, ist sehr gut gekommen ist, also wirklich hat das über Millionen Klicks erreicht hat. Also, da war es eher so versucht, so ein bisschen ein Gemeinschaftsgefühl zu erzeugen.“ (EX3-U, Pos. 344)

„Wir haben eigene Videos gedreht. Sobald es geheißen hat man darf mit Maske wieder Skifahren gehen, haben wir eigene Videos gedreht, wie man sich richtig verhält, bei der Kasse anstehen usw.“ (EX1-M, Pos. 327)

Die generelle Krisenkommunikation war laut den ExpertInnen immer dazu versucht, positiv zu kommunizieren, da es ja ein internationales Problem gewesen sei.

„Also wir haben ja nie negativ kommuniziert. Wir haben zwar informiert, man kann jetzt nicht kommen, aber es war ja kein spezifisches Problem. Es hat ja alle Länder auf der Welt getroffen und das hat man gar nicht erklären müssen, warum das bei uns so ist.“ (EX5-U, Pos. 708)

Neben dem Fokus auf externe Stakeholder durften die eigenen MitarbeiterInnen laut eines Experten nicht unter der Situation leiden und keinen Schaden von diesen fordernden Zeiten nehmen.

„Du hast natürlich versucht die Mitarbeiter zu halten. Wir waren ja nie in Kurzarbeit und da hast du alles versucht so gut wie möglich durchzubringen. Es hätte ja keinen Sinn gehabt die Leute zu verlieren damit ich sie dann erst wieder brauche. Da musst du halt durchbeißen, das kostet Geld, aber die Mitarbeiter sind einfach wichtig!“ (EX4-M, Pos. 307)

Bezüglich der Notwendigkeit von gesetzten Maßnahmen und den damit verbundenen hohen Kosten äußerten sich zwei ExpertInnen kritisch im Bezug, was alles im Marketing unternommen wurde.

„Also sehr, sehr viel. Und ganz unterschiedliche, ganz unterschiedliche Zugänge und Taktiken. Ich behaupte ja nach wie vor, dass unfassbar viel Geld verbrannt wurde!“ (EX6-U, Pos. 412)

„Das hat uns fast das Genick gebrochen, dieses Zizal aussi warten, aussi warten [sic!] und dann doch nochmal zu sperren usw. Und wir sind auf den Geldern gesessen und haben da bissl Werbung gemacht und dort ein bissl Werbung gemacht [sic!] und irgendwann hat's dann geheißen doch nicht. Bis dorthin haben wir schon viel Geld verbrennt gehabt. Wie du es hald machen musst. Dann war es ein „No show“. Ähm. Und. Also, das war. [...] richtig unlustig!“ (EX7-M, Pos. 452)

Ein Experte schilderte die Zurückhaltung seiner Organisation in TV-Werbungsmaßnahmen mit Unverständnis gegenüber den kommunizierenden österreichischen Destinationen.

„Die österreichischen Destinationen haben mehr TV-Werbung gemacht ohne Ende. Bis dahin, dass man das kleine Schweinderl [sic!] (Anspielung auf Werbesujets einer BIO-Lebensmittelmarke), das durch die Landschaft trippelt, von einem Land X Werbespot kaum noch unterscheiden konnte. Und das vielfach zu Zeiten, wo kein touristisches Reisen möglich war. Aber das war vielfach auch Rechtfertigungsmarketing. Und ja, wir sind da „always on“ bzw. in so einer Art Grundrauschen wie auch immer, aber wir waren da eher zurückhaltend. (EX6-U, Pos. 415)

Ein von allen ExpertInnen hoch geschätztes Instrument war ist die eigene **Website**, welche **als Plattform** zur Kommunikation genutzt wurde. Diese waren nicht nur oftmals die erste Anlaufstelle für Informationssuchende, sondern auch eine Kontaktmöglichkeit zu den Verantwortlichen. Alle ExpertInnen nutzten die Website als Informationsplattform für „Info Content“ und teilweise als Newsticker.

„Also die Websites Zugriffe, die sind in der Pandemie auf ein Rekordniveau gestiegen.“ (EX8-M, Pos. 170)

„Wir haben natürlich Informationen abrufbar auf der Website. Aber Voraussetzung dafür, dass das man da Informationen weiterbringt, ist, dass sich jemand freiwillig dorthin, dorthin bewegt. Und gerade in Krisen oder was auch immer, wann der Leidensdruck da ist und sucht man nach Informationen. Aber ansonsten muss man eher schauen, dass mal das man die Nachrichten pusht anstatt auf Pull alleine zu warten.“ (EX6-U, Pos. 98)

Aus der Erfahrung der unterschiedlichen Anfragen launchte eine Organisation zwei neue Websites mit dem Hauptaugenmerk auf Echtzeitdaten wie man aus internationalen Destinationen in das jeweilige österreichische Bundesland einreisen darf. Dabei wurden etwaige Grenzkontrollen und die aktuellen Einreisebestimmungen an den Antragssuchenden automatisch aufgezeigt. Diese Websites wurden auch von anderen ExpertInnen aus demselben Bundesland erwähnt und als sehr hilfreich bewertet. Gerade weil oft die eigenen Ressourcen nicht für diese zusätzlichen Aktivitäten gereicht haben.

„[...] weil du bist ja dann in großer Gefahr das du Falschinformationen zur Verfügung stellst. Das wir was übersehen haben. Und das war dann eigentlich muss ich schon sagen, sehr hilfreich, dass die Organisation X diese Plattform erstellt hat, mit gesicherten Informationen.“ (EX4-M, Pos. 195)

Die Pandemie hat, falls dies im Vorhinein noch nicht gebräuchlich war, aufgezeigt, dass zwar eine „Allround“ Lösung für die Website bis zu einem gewissen Maß in Ordnung sei, aber ab einer gewissen Größe der Destination es unumgänglich ist diverse Sub-Websites, die sich jeweils einer eigenen Resorts widmen, zu launchen. Die Hälfte der interviewten hatten Websites am aktuellsten technischen Stand, während die anderen ExpertInnen noch Verbesserungsbedarf anmerkten.

„[...] also die die Webseite nimmt schon eine sehr zentrale Rolle ein. Wir haben da auch einige Unterseiten bzw. Landing Pages zu bestimmten Themen. Momentan muss man sagen, ist sie noch sehr informationsüberladen die Webseite. Ich glaube, das betrifft noch einige andere Destinationen. Es ist vom Gesamtlayout jetzt schon ein bisschen in die Jahre gekommen. [...] gerade dabei, hier einen Prozess loszutreten, wo eben der ganze Internetauftritt neu aktualisiert werden soll.“ (EX8-M, Pos. 184)

Gerade auch bezüglich der erwähnten Nachhaltigkeit und Regionalität integrierte die Website einer montanen Expertin die Auflistung von Direktvermarktern aus der Region und deren regionalen Lieferservices während der Pandemie auf deren Website. Ein weiterer montaner Experte beschreibt die Situation in der Region humoristisch.

„Ja. eine Art Delivery Service [lacht] Unsere Hotels haben dann wirklich Speisekarten erstellt für alle die etwas wollten, die haben wir dann auch auf der Website gehabt. Habe selten gesehen das Einheimische auf einmal Sushi essen gehen. Also von dem her ein Traum. Viel ist da jetzt nimmer übrig, aber das war sicher eine lässige Geschichte.“ (EX4-M, Pos. 335)

So sehr jedoch die jeweilige Website als Informationsquelle während der Pandemie diente, äußerten sich ein Experte erneut kritisch über die Gefahr von Falschinformationen auf dieser und der nachhaltigen Einfärbung, die durch den omnipräsenten Covid Content entstand.

„Natürlich war diese Webseite wichtig, aber auf der anderen Seite hat man die Gefahr das man falsche Infos weitergibt und man möchte ja auch nicht immer die Website

vom Tourismusverband mit Covid assoziieren. Das war einfach eine sehr intensive Zeit.“ (EX4-M, Pos. 212)

In dieser intensiven Zeit spielte oft die **Reaktionszeit** auf Ereignisse eine maßgebliche Rolle. Der Autor wollte daher von den ExpertInnen erfahren, ob beim Eintreten einer akuten Krise die Reaktionszeit oder die richtige Wahl der **Zielgruppe** eine wichtigere Rolle für die jeweilige Organisation darstellen würde. Über die Hälfte der ExpertInnen bescheinigen der Reaktionszeit eine weit wichtigere Rolle in der Krisensituation.

„Die Reaktionszeit ganz sicher, also, das war bei uns wirklich so. [...] der Geschäftsführer, der hat dann gleich gesagt, wir müssen da unbedingt schauen, dass wir da nicht vor der Bildfläche verschwinden, ganz stark in die Kommunikation eingehen, weil das aller schlimmste ist, wenn du nichts machst. Was da richtig ist oder nicht, sei dahingestellt. [...] Ja, wir würden es wahrscheinlich bei der nächsten Krise wieder so machen.“ (EX1-M, Pos. 370)

„Auf jeden Fall die Reaktionszeit, weil in einer Krisensituation hat man nicht die Zeit lang irgendwelche Aussendungen zu machen und dann auf die Ausgabe zu warten. Da muss schnell reagiert werden und die die Leute wollen die Informationen sofort. Und Sie sie rufen auch an. Und wir haben natürlich auch Hotlines eingerichtet.“ (EX2-U, Pos. 312)

Ein weiterer Experte, für den ebenfalls die Reaktionszeit relevanter ist, weist auf dessen Krisenhandbuch hin, welches 13 Szenarien beinhaltet. Durch diese Vorbereitung sei eine schnelle Reaktionszeit sichergestellt

„In unserem Buch haben wir, ich glaube, zwölf oder 13 Szenarien beschrieben, also wirklich durchbeschrieben, wo Textbausteine da sind, wo man nur mal Dinge einsetzen muss. Also von daher haben wir sehr viel einfach vorbereitet, um sicherzustellen, dass wir eben möglichst wenig Fehler machen. Natürlich kann es immer passieren, aber Gott sei Dank [sic!] ist es bisher nie passiert, also auch das wir nie etwas zurückziehen mussten, weil also diese Minute die haben wir dann tatsächlich noch, dass man das nochmal durchliest, in Ruhe und schaut, dass alles passt, bevor man es rausschickt“. (EX3-U, Pos. 392)

Über eine vergleichbare Vorbereitung erzählt ein urbaner Experte, der nicht näher auf diesen Krisenplan eingehen kann, jedoch diese beiden Faktoren nicht voneinander getrennt betrachten möchte.

„Ich glaube, das kann man nicht getrennt voneinander betrachten. Also es gibt ja so in der Krisenkommunikation einen Stehsatz, der heißt: Rede zu dem Thema, das dich betrifft selber, sonst reden andere drüber. Das will man nicht. Das heißt, der Zeitfaktor ist kritisch.“ (EX5-U, Pos. 584)

Im Gegensatz zu den Branchenkollegen bewertet ein Experte die richtige Wahl der Zielgruppe als relevanter und stört sich an den vielen überhasteten Pressekonferenzen.

„[...] ganz sicher die richtige Wahl der Zielgruppe. Ähm. Die ganze Fake News Geschichte hat vielfach damit zu tun. Die Qualität von Nachrichten hat doch damit zu tun, dass da vielfach überhastet agiert wird. [...] wir kennen ja manche Ableger in der Presse. Denen ist eigentlich der Qualitätsgehalt der Aussage egal. Wichtig ist es, wie es verkauft wird und es ist möglicherweise sogar unterhaltsam. Und da muss man sich einfach selber auf die Zunge beißen. [...] hätte man sich hier selbst mehr Nachdenkpause genehmigt, wäre vieles [...] nicht so zerredet worden.“ (EX6-U, Pos. 576)

Hier wird ersichtlich wie unterschiedlich die **Wahrnehmungen** der ExpertInnen sein können. Ein montaner Experte fasst die anfänglichen Erfahrungen unter der Pandemie einfach als „schrecklich, ich darf da gar nicht zu viel drüber nachdenken“ (EX4-M, Pos. 163) zusammen. Auf die Frage was sich im Laufe der Pandemie verändert habe antwortet der Experte: *„Eigentlich hat sich alles verändert. Und nichts. [lacht] Ja, ja. Also es hat sich natürlich was verändert. Was jetzt so im Nachhinein gesehen [...] Vorher hast du immer, ich mein ich bin jetzt 20 Jahre dabei, du hast deinen Ablauf des Jahres und der wiederholt sich natürlich, aber im Grunde genommen hat jeder so seine Richtung, seine Timings gekannt. Und auf einmal war alles anders.“* (EX4-M, Pos. 302)

In Bezug auf die vielen Veranstaltungen, die über Streaming abgehalten wurden, bezieht sich ein urbaner Experte: *„Es ersetzt nicht den persönlichen Kontakt. Aber es war. Es war besser als gar nichts zu tun.“* (EX5-U, Pos. 241)

Rückblickend sieht der Experte auch einen gewisse Übersättigung des Info-Contents: „Und dann war aber irgendwann mal der Punkt erreicht, wo man, sage ich mal, jetzt keinen Content mehr liefern konnte, mit dem man das Publikum aktiviert. Da, wo es keinen Sinn gemacht hat, dass man Journalisten sagt: Mach die Geschichte über dies und jenes Museum oder Hotelangebot oder was man halt machen kann, weil die Leute nicht kommen konnten. Und diese aktivierende Komponente fiel weg. Das heißt, wir haben auch natürlich mal die Kampagnen eingestellt. Weil es keinen Sinn machte, die Leute zu aktivieren.“ (EX5-U, Pos. 324)

Gegenüber dem bereits erwähnten Wiederentdecken einer Destination blickt einer der Experte aber auch in eine ungewisse Zukunft.

„Und wir wissen bis heute noch nicht, wie nachhaltig das sein wird. Jetzt ist das weltweite Reisen wieder erlaubt. Wir sind gespannt, wie viele, wie viele dann die Dynamik haben und uns auch weiterhin besuchen werden oder ob es das schon war. Also wir wissen, wir wissen wirklich ergreifend nicht. [...] befreit von diesen Fantasien, dass ich heute sagen muss, was in drei Jahren, dann tatsächlich sein wird und wo ich sein will. Wir waren froh, dass wir die nächsten drei Monate überblicken. Wir waren auch schon bei Fristen, wo man nicht weiß was die nächsten drei Stunden passiert. Trauen wir uns zu behaupten.“ (EX6-U, Pos. 874)

Ein Experte gab auch noch interessante Sichtweisen gegenüber der Entwicklung des Printkanals und der „Influencer und Blogger“ als Marketing „Experten“.

„Und all das, was in Online gesteckt wird und ins Onlinemarketing gesteckt wird und nicht mehr in Print, das tut einfach einigen Magazinen weh. Und ich bewundere jeden, der heute noch glaubt, ein neues Printmedium auf den Markt bringen zu müssen.“ (EX6-U, Pos. 694)

„Wir sind am Influencer und Bloggermarkt seit 5 bzw. 7 Jahren, so in der Größenordnung, relativ intensiv eingestiegen zu Beginn und haben uns aber von Beginn an nicht mit großen Reichweiten blenden lassen, sondern wir haben da einen Qualitätscheck gemacht mit zwei europaweit agierenden Plattformen. Ähm. Ja. Um das richtige Wort zu finden. Um seriöse. Um seriöse Blogger zu erwischen. Und nicht die Reichweitenkings, die in Wahrheit kaufbar sind und die den Markt zu einem guten Teil auch verderben.“ (EX6-U, Pos. 721)

Während eine Krise abzunehmen scheint, bereitet sich ein anderer urbaner Experte bereits auf die nächste mögliche Krisensituation vor.

„Die Sensibilisierung der Leute ist vielleicht da, für neue Krisen, weil man erkennt, dass Krisen Vorbereitungen wichtig sind und wir haben jetzt gerade wieder Vorbereitungsarbeiten für ein Black Out Szenario zum Beispiel.“ (EX2-U, Pos. 603)

Gerade in der Recovery Phase nach der Krise ist der Blick zurück für einige ExpertInnen ein positiver und zufriedener. Diese **Selbstreflexion** über die Krisenkommunikation während der Pandemie birgt auch einige interessante Zugänge.

Dieser zufriedene Rückblick ist für die jeweiligen ExpertInnen mit gewissen Startschwierigkeiten und Unvorhersehbarkeiten verbunden, welche jedoch über die letzten Jahre abgelegt werden konnten.

„Natürlich hats am Anfang kurz gedauert, bis man es aufgebaut hat. Aber es hat auch dann einfach funktioniert, so wie wir es gebraucht haben.“ (EX2-U, Pos. 577)

„[...] aber ich glaube, dass man im Nachhinein betrachtet, vieles richtig gemacht hat.“ (EX5-U, Pos. 737)

Ein montaner Experte sieht seinen Erfolg in dem erfüllten Soll. In einer Vorreiterrolle sah er sich selbst mit seiner Organisation aber nie.

Ich würde sagen, sie war okay. Also solide. Ja, wir waren [...] Wir waren keine Vorreiter im Sinne von innovativen Idee. Wir haben geschaut, dass wir unseren Soll erfüllen.“ (EX7-M, Pos. 509)

Damalige Ungewissheiten stellten einige ExpertInnen ebenfalls vor Herausforderungen, welche vielleicht nachwirkend anders gelöst hätten werden sollen.

„Von daher, wie gesagt, wenn man von vorneherein gewusst hätte, was kommt, hätte man sich sicher breiter aufgestellt, hätte es vielleicht ein bissl [sic!] anders angelegt. Aber jetzt, so in der Nachbetrachtung und auch unter diesem Bewusstsein, dass man es nicht gewusst hat, hats eigentlich aus unserer Sicht sehr gut funktioniert.“ (EX3-U, Pos. 499)

Andererseits fühlen sich weitere ExpertInnen durchaus bestätigt mit ihren Zugängen und Herangehensweisen, gerade in Bezug auf zukünftige Krisen. Rückblicke bergen,

laut eines Experten, auch immer die Gefahr gesetzte Maßnahmen unter dem heutigen Blickwinkel zu betrachten. Doch am Ende sei man nachher immer klüger.

„[...] ich hatte nie das Gefühl, dass wir da danebengelegt wären. Wir hatten das nötige Feingefühl, gepokert haben wir nicht. Aber in dieser Ungewissheit, in der wir alle gestanden sind, haben wir die richtige Entscheidung getroffen, sodass wir einfach auf dieses ja diese Zwischenmenschlichkeit usw. gesetzt haben. Es hat ja was mit Vertrauen zu tun.“ (EX4-M, Pos. 288)

„Also, ich glaube, da waren wir schon ganz gut dabei. Und ja, wie gesagt, wenn wieder so was ansteht, jetzt wissen wir, wie es laufen kann, die Kommunikation.“ (EX1-M, Pos. 645)

„Wenn man jetzt im Nachhinein hinschaut, stellen sich wohl viele die Frage warum haben wir nicht... Ich hätte das doch anders tun gekonnt... [sic!]. Wobei, ähm. Was hat sich da wirklich bewahrheitet? Dieses im Nachhinein ist man immer klüger!“ (EX7-M, Pos. 171)

Ein urbaner Experte sieht die Bestätigung in Relation zu vergangenen Krisen, die bereits von der Organisation durchlebt wurden und fühlt sich bestärkt in seiner Krisenkommunikation. *„[...] fühlt man sich bestätigt, weil auch die Erfahrungen aus vergangenen Krisen, die bei weitem nicht so eine große Kragenweite hatten, wie die Corona Pandemie aber auch schon gezeigt hat, dass sich der Städtetourismus zwar der erste ist, der betroffen ist, weil er ebenso international aufgestellt ist, aber dann auch wieder mit einer großen Dynamik rausgeht.“* (EX5-U, Pos. 751)

Doch auf dem Geleisteten ausruhen will sich keiner der befragten ExpertInnen, auch deswegen, weil der Prozess und die Aufarbeitung noch nicht abgeschlossen sind.

„Ja, natürlich muss man immer weiter schauen, weiter aufbauen und weiterentwickeln. Aber der Grundstock und das System an sich hat funktioniert.“ (EX2-U, Pos. 591)

„Ich möchte nicht den Schlusstrich ziehen und sagen, dass und das hat, gepasst und das nicht, weil wir noch mitten im Prozess sind, auch wenn wir schon auf dem Weg raus sind.“ (EX5-U, Pos. 746)

Ein einziger Experte äußerte sich äußerst selbstkritisch in seinem Rückblick. Er selbst sei zwar mit seinen Bemühungen halbwegs zufrieden, jedoch stellt er die völlige Ahnungslosigkeit während den Anfängen in den Raum.

„Nein, natürlich nicht. Weil wir einfach zu lange völlig, völlig ahnungslos waren. Aber im Nachhinein also die, die Historiker sind die besseren Prognostiker. Und im Nachhinein weiß man, dass man vieles hätte besser machen können. Aus dem aktuellen Wissenstand heraus, war es nicht so schlecht und es war bemüht. Aber wir haben einfach zu lange gebraucht, und auch die Geduld, die ich vorhin richtig behauptet habe, auch selbst zu haben. Also wir waren zu Beginn einfach zu sehr Getriebene und [...]. Ich nehme meine Grundregel her und die habe ich in Krisen, in Krisenfällen, wie jetzt auch zum Credo gemacht. An die versuche ich mich bestmöglich zu halten. Kühler Kopf und ruhige Hand. Und „don't panic.“ (EX6-U, Pos. 811)

Abschließend befasst sich der nachfolgenden Abschnitt mit der vierten forschungsleitenden Frage:

Wie entwickelt sich die zukünftige Krisenkommunikation im Tourismus?

Nach einem Rückblick folgt der **Ausblick** der ExpertInnen. Dabei ist es von großen Interesse des Autors, die Meinung der ExpertInnen über die zukünftige Entwicklung der Krisenkommunikation in der Tourismusbranche zu erfahren.

Ein Großteil der ExpertInnen ist sich sicher, dass an der Digitalisierung und der damit einhergehende Neuausrichtung der generellen Kommunikation, kein Weg vorbeiführt. Gerade die Wirksamkeitsmessungen sind laut eines Experten ein großes Asset.

„[...] mittlerweile ist es tatsächlich so, dass wir fast alles nur mehr Online machen, einfacher, weil du dann die Möglichkeit hast, die Wirkung zu messen. [...] die haben da wirklich auf Basis von zweijährigen Untersuchungen Zielgruppen definiert, nämlich unabhängig jetzt von diesen Sinus Milieus, die wir früher gespielt haben, sondern wirklich schaue, was ist für uns, was sind die relevanten Zielgruppen, und die können wir wirklich so runterbrechen, dass sie so Profile haben, wo sie wissen, was wie gut wirkt, und ich sage mal, das ist schon etwas, glaube diese direkte Wirkungsmessung und diese laufende Adaptierung der Kommunikation in Richtung Wirksamkeit.“ (EX3-U, Pos. 620)

„Was ich schon glaube, ist, dass vertrauenswürdige Kanäle zunehmend an Bedeutung gewinnen werden.“ (EX6-U, Pos. 922)

Während künstliche Intelligenz bereits im „digitalen Alltag“ verfügbar ist, schauen einige ExpertInnen skeptisch in diese Zukunft, während ein urbaner Experte künstliche Intelligenz bereits für Analysen nutzt und ihr eine relevante zukünftige Rolle zuschreibt.

„Zum Beispiel. ChatGPT Künstliche Intelligenz, das ist ja im amerikanischen Sprachraum schon viel präsenter als hier. Roboterjournalismus, das sind alles Dinge, die uns beschäftigen werden [...].“ (EX5-U, Pos. 820)

„[...] inwieweit Systeme wie K.I. ein Thema wird. Also, wir nutzen zum Beispiel für so Gäste Analyse, und wir haben da einen Partner, der auf der META-Ebene die gesamten Gästerückmeldungen auswertet und das dann für uns so verfügbar macht. Das läuft alles schon über künstliche Intelligenz, also solche Dinge, glaube ich, wird oder werden natürlich noch viel relevanter werden, um den Gast noch besser kennenzulernen, um Dinge noch besser darauf zuzuschneiden und um auch die Wirksamkeit weiter zu erhöhen. Also das, glaube ich, sind so die Dinge, die die touristische Kommunikation prägen werden. (EX3-U, Pos. 632)

Ein urbaner Experte suggeriert die Gefahr von Paid Content der Anfragen an die K.I. verfälschen könnte und den Wettbewerb damit verzerren würde.

„Es würde mich mehr als wundern, wenns nicht bei der KI ähnliche Geschichte ist. Weil wenn ich ChatGPT heute frage, was es zu tun gäbe in Stadt X und dann schreibt mir der eine hübsche Seite DinA4. Und in einem Jahr werde ich wahrscheinlich selbige Frage stellen und da wird er mir noch immer eine hübsche Seite DinA4 schreiben. Allerdings „geranked“ mit dem bezahlten Content vor den freien Content.“ (EX6-U, Pos. 911)

Die Erfahrungen mit der digitalen Kommunikation und deren „Learnings“ daraus, beschreibt ein Experte mit der Zunahme an Agilität und der Abnahme an Mitteln.

„Also wenn die nächste Krise kommt und ich hoffe, sie kommt nicht oder sie kommt nicht schnell, dann glaube ich, haben wir in der Kommunikation noch viel mehr Agilität. Also ich glaube, das hat uns schon alle geprägt, dass wir agiler, mit weniger Mitteln und noch digitaler zurechtkommen werden müssen in Zukunft.“ (EX5-U, Pos. 812)

Diese Veränderungen und die damit verbundene Anpassungen setzt derselbe Experte in Relation mit Resilienz und der gesamten Arbeitsstruktur in der Branche.

„Und dann ist natürlich auch das Resilienz Thema gefragt. Und all diese Dinge, die, die noch nicht zu Ende diskutiert sind, die da vom Arbeitskräftemangel reichen bis hin so zu Arbeitsarbeitsumständen, Arbeitsverhältnissen wie ich die gestalte, Arbeitszeit, das sind alles Themen, die auf uns zukommen [...] (EX5-UPos. 816)

Die sozialen Medien, auf denen bereits heute viel mit Bewegtbildern kommuniziert wird, bleiben laut einigen ExpertInnen ein Selbstverständnis, welche sich zukünftig weiterhin etablieren werden. Die Individualität spiele jedoch eine wichtigere Rolle als zuvor.

„[...] aber das kommt alles mit dieser Digitalisierungswelle, mit der Digitalisierung. Genau. Auch bei uns in der Content Erstellung schauen wir schon mit Argusaugen drauf, wie man das auch nutzen kann, um individuelle Services zu bieten. Also das ist wirklich spannend. Das, was da alles auf uns zukommt. Aber wie gesagt, da ist das letzte Wort noch nicht gesprochen.“ (EX5-U, Pos. 824)

„Also dieses Thema Bewegtbild ist Selbstverständnis worden, dieses nur noch happenmäßige [sic!] Konsumieren.“ (EX7-M, Pos. 594)

„Also generell in puncto Kommunikation wird also ich glaube Videos und Bewegtbilder sind nicht mehr wegzudenken. Ich glaube das ist zukünftig auch diese Kommunikationselemente, die die hier auch Emotionen und Erlebnisse am besten vermitteln können. Und ich glaube, ein wesentlicher Punkt wird auch sein, die, die Aufmerksamkeit zu wecken bei potenziellen Gästen und Zielgruppen.“ (EX8-M, Pos. 544)

Ein anderer Experte sieht diese etablierten sozialen Medien am absteigenden Pfad und eröffnet neuen Plattformen den Weg auf die große Bühne.

„Also ich hätte ich hätte gemeint, dass das noch stärker digitalisiert wird und was auch immer, so hätte es vor drei Jahren beantwortet. Ja, ich hätte, Ich hätte Social Media noch gerne eine segensreiche Zukunft beschieden, zumindest den bekannten Kanälen. Wenn META darüber beginnt nachzudenken, ob man denn nicht Accounts gebührenpflichtig machen soll oder was auch immer. Damit würden sie sich ins eigene Knie schießen [sic!] und lediglich einem heute noch unbekannten Social Media Kanal den Markt öffnen. Aber das, was wir an bezahlpflichtigen Dingen zunehmend in Social Media haben. Es ist ja, sie suggerieren immer noch das du 100.000 Menschen

erreichen kannst mit deinem Social Media Posting. Die Wahrheit ist in der Zwischenzeit 500 Menschen oder was auch immer und du musst dafür viel Geld in die Hand nehmen.“ (EX6-U, Pos. 897)

Gerade in dieser digitalisierten Welt warnt ein Experte vor der Gefahr, des kompletten Ausfalls dieser üblich genutzten Kanäle und die notwendige Vorbereitung auf diesen.

„Man wird mehr Augenmerk darauf haben müssen, was passiert, wenn, wenn die Kommunikation, die übliche Kommunikation unterbrochen wird.“ (EX2-U, Pos. 671)

Einen düsteren Ausblick auf die abnehmende Relevanz der digitalen Kanäle, gibt ein urbaner Experte, mit Begründung des Verlangens von menschlichen Interaktionen in einer sonst gesichtslosen digitalen Welt.

„Sowie das jetzige Buchungsverhalten zu einer Renaissance von Reisebüros geführt hat. Wo ich einen Schalterbeamten habe und dort hingehen kann und den beim Krawatl [sic!] erwischen und beuteln kann, wenn irgendetwas danebengeht.“ (EX6-U, Pos. 929)

„Das Pendel schwingt heftig hin und her. [...] Die nächsten 3 bis 5 Jahre werden wir wieder näher an den Urzeiten sein, als wir glauben.“ (EX6-U, Pos. 938)

Das der menschliche Faktor noch immer eine wichtige Rolle spiele, bestätigt eine Expertin, die sich Gedanken über zu viele Personen macht, die in Zukunft mitbestimmen wollen. *„In Zukunft, wenn wieder eine Krise ist, werden wahrscheinlich mehr Leute mitreden wollen. Warum? Weil sie jetzt glauben, dass sie, weil sie das gesehen haben, wie es bei uns funktioniert hat, und sie kennen das ja. Das ist vielleicht was, wo ich sage, dass das nicht immer gut ist, wenn dadurch 50 Leute mitreden, und dann kommst du auf keine Entscheidung, sondern ich glaube, das ist wichtig, dass das im kleinen Kreis dann entschieden wird. Das ist vielleicht was, wo ich sage, das wird in Zukunft [...] auf uns zu kommen.“* (EX1-M, Pos. 733)

Abschließend meint ein Experte, dass sich Destinationen nicht von neuen „out of the box“ Denkweisen verschließen dürfen, sondern diese forcieren sollten.

„Generell ist meine persönliche Meinung, ist es wichtig, als Destination auch über den Tellerrand hinauszuschauen und auch neue außergewöhnliche Ansätze in der Kommunikation weiter zu verfolgen und umzusetzen.“ (EX8-M, Pos. 561)

6. DISKUSSION

Im folgenden Kapitel wird die Arbeit zusammengefasst und darauf dessen, betrachtet der Autor die Erkenntnisse gegenüberstellend zur behandelten Literatur. Abschließend werden die Limitationen dieser Arbeit aufgezeigt werden und weiters zum Ausblick hingeleitet.

6.1. ZUSAMMENFASSUNG

Zusammenfassend ist zu erkennen wie relevant für die ExpertInnen, selbst in einer Zeit von sozialer Isolation und Abstandsregeln, der direkte Austausch mit JournalistInnen geblieben ist. Neben den Vorteilen, wie das nuancierte Arbeiten und der Möglichkeit Geschichten aus der eigenen Sicht zu erzählen, hat sich das Ansprechen von selektierten JournalistInnen stark bezahlt gemacht. Die Möglichkeit über digitale Formate weiterhin in Kontakt zu bleiben und den nationalen und internationalen JournalistInnen weiterhin Inhalte vermitteln zu können, war eine absolute Notwendigkeit, um diese Zeit außenwirksam zu überstehen und bestehende Pressekontakte mit JournalistInnen nicht zu verlieren.

Die Kommunikation über Print besitzt noch immer eine gewisse Relevanz, diese ist jedoch nicht als selbstverständlich zu betrachten und nimmt stetig ab. Während Tageszeitungen in gewissen Bundesländern immer noch eine Zielgruppe ansprechen können, sprechen Special Interest Medien dieses Klientel mittlerweile eher an. Die Frage der Paywall ist sicherlich auch eine, die diese Fachmedien nur für eine selektierte Gruppe zugänglich und interessant macht. Eigene Magazine oder vergleichbare eigens produzierte Druckwerke werden zwar noch selektiert genutzt, setzen aber auch eine dementsprechendes geschultes Personal voraus. Die Zukunft liegt in den digitalen Kommunikationskanälen. Jede ExpertIn bespielt diese und nutzt diese aufgrund der Geschwindigkeit, Reichweite und den in Relation noch günstigen Kosten. Facebook ist immer noch die dominanteste soziale Plattform, währenddessen einige andere bereits in Lauerstellung liegen. LinkedIn ist die primäre Wahl für die B2B und strategische Kommunikation während Twitter von den meisten ExpertInnen gemieden wird. Die Rolle der Newsletter ist ebenfalls ambivalent, schickt man zu viele dieser, sinken die Öffnungsraten oder das genaue Gegenteil. Während der Pandemie

galten diese jedoch als Hauptinstrument, um über den aktuellen Stand der Dinge aufzuklären. Alle ExpertInnen sehen Vor- und Nachteile in den jeweiligen Kanälen, trotz dessen werden alle Varianten bespielt und mehr oder weniger regelmäßig genutzt.

Im Kontext zur Covid-19 Pandemie eine Zusammenfassung zu wagen, ist ein spannender Versuch, der gewisse Herausforderungen mit sich bringt. Gegenüber der Frage wie urbane Destinationen von der Stigmatisierung der Skigebiete profitieren konnten und umgekehrt, wie die Skigebiete mit dieser umgegangen sind, waren die ExpertInnen unterschiedlicher Meinung. Während urbane ExpertInnen wahrgenommen haben zu wenig Gehör als Stadt TouristikerInnen zu bekommen und die Ballungsräume als problematischer, in Bezug auf schwerer einzuhaltende Abstandsregeln, gesehen haben, kritisierten montane ExpertInnen die anders ausgelegten wahrgenommene Regelungen in den Städten. Diese Auflagen seien im montanen Raum viel härter umgesetzt und kontrolliert worden. Als Gegensatz dazu hielten sich die anderen montanen ExpertInnen eher zurückhaltend in ihrer Kommunikation. Die Erleichterung nicht die „ersten“ gewesen zu sein, klang dabei des Öfteren durch. Man wolle weiterhin seriös bleiben und keine unnötige Aufmerksamkeit auf sich ziehen, da es ja damals schnell passieren konnte, dass sich Cluster bilden und die mediale Berichterstattung darauf aufmerksam wurde. Einige urbanen ExpertInnen definierten das Fehlen des internationalen Publikums als größte Problematik des Städtetourismus unter der Pandemie, da das Werben um Inlandsgäste keinen großen ökonomischen Sinn ergab. Während der Pandemie stellten auch genug andere Umstände, abseits der Stigmatisierung, eine Problematik dar welche schnell gelöst werden sollte. Gerade mit den Beschränkungen am Arbeitsplatz und den nötigen Abstandsregeln waren neue Arbeitsformen bzw. -formate notwendig. Etwa das Arbeiten von zuhause. Die ExpertInnen sind jedenfalls von dem Konzept des Homeoffice, nach teilweise anfänglichen strukturellen und organisatorischen Schwierigkeiten, überzeugt. Die Infrastruktur und Hardware der Organisationen wurden aufgrund dessen erneuert und auf den aktuellen Stand der Technik gebracht. Das Model wird auch noch heute mit ein oder zwei Tagen pro Woche, als Benefit für die MitarbeiterInnen beibehalten. Digitale Calls über Plattformen wie etwa Zoom oder Skype, gehören mittlerweile zum Alltag jeder ExpertIn, obwohl diese nie den direkten persönlichen Austausch ersetzen werden würden. Der große

Vorteil liegt jedoch in der Schnelligkeit und Ortsunabhängigkeit dieser neuen Tools. Außerdem werden hohe Fahrtkosten hinfällig und damit wertvolle Arbeitszeit eingespart.

Andere teils angepasste Abläufe kehren nach der Pandemie wieder schnell zu alten Mustern zurück. Die Dichte der verschickten Mails und Newsletter war während der Pandemie jedenfalls laut den ExpertInnen auf einem Höchststand, der mittlerweile zur Freude dieser, wieder eine „pre Covid“ Frequenz erreicht hat. Weitere „Learnings“ waren äußerst vielfältig. Neben der Relevanz der Vorbereitung auf nächste mögliche Krisen und der bereits angesprochenen technischen und infrastrukturellen Änderungen, ist vor allem die neugewonnenen Wertschätzung gegenüber den Organisationen eine willkommene Entwicklung. Die Pandemie hat außerdem, neben der Entschleunigung an sich, die Menschen wieder auf die Wichtigkeit der Regionalität hingewiesen. Dieser „Drive“ soll den Tourismus nachhaltig stärken und die Natur schützen. Um die Gäste wieder zurück in diesen Tourismus zu holen waren die ExpertInnen in ihren Meinungen gespalten. Für einen Teil geschah diese Rückgewinnung automatisch mit dem Fallen der Auflagen und Beschränkungen, während andere bewusst auf die Aktivierung, Motivierung und Inspiration der Gäste gesetzt haben. Dies passierte mit speziellen und innovativen „Out of Home“ Kampagnen bis hin zu klassischen verschicken der Postkarte. Der Erfolg gab all den unterschiedlichen Herangehensweisen Recht. Der post pandemische Tourismus ist jedenfalls noch mehr auf den Sicherheits- und Hygieneaspekt bedacht als vor der Pandemie. Dies würde auch mittlerweile von bestehenden und frischen Gästen verlangt werden.

Um diesen neuen Ansprüchen gerecht werden zu können, mussten während der Pandemie innovative Maßnahmen entwickelt und umgesetzt werden. Neben den bereits angesprochenen Newslettern und vermittelten Info-Content für die externen Stakeholder der jeweiligen Region, zählten eine Vielzahl an unterschiedlichen Webinaren zu diesen innovativen Zugängen. In einer Zeit, die von Ungewissheit dominiert wurde, zählten selbst die banalsten Dinge wie die richtige Begrüßung oder die adäquaten Desinfektion- und Hygienemaßnahmen zu Sachverhalten, welche Unterstützung bedurften. Der innovative Zugang durch Videos, für die jeweilige Region, die Gäste unabhängig deren Alter und Herkunft über die gebräuchlichen Verhaltensmuster zu informieren, führte zu einem großen Zuspruch und damit

einhergehenden Verständnis. Dabei wurde nicht nur der richtige Abstand und das korrekte Anstehen etwa bei der Liftkassa behandelt, sondern gehörten auch abseits des berühmtberüchtigten Babyelefanten (Abstandsregel), oder dem Einsatz von modernen technischen Hilfsmittel wie etwa QR-Codes, zu den gesetzten Maßnahmen.

Dabei spielten auch die Erhaltung und Etablierung von Netzwerken eine nennenswerte Rolle. Während in Bezug auf Regionalität, mit Direktvermarktern vor Ort kooperiert wurde, sind auch bereits bestehende bundesländerübergreifende Netzwerke innerhalb der Organisationen reaktiviert oder intensiviert worden. Es wurden aber genauso auch neue Kooperationen gesucht und ein Mittelweg gefunden, um sowohl den regionalen Betrieben als auch der jeweiligen Organisation nachhaltig helfen zu können. Zusammenhalt und gegenseitiges Vertrauen war nicht nur mit den Partnern vor Ort, sondern auch gegenüber teils konkurrierenden Organisationen von Relevanz und größtenteils selbstverständlich. Informationen wurden untereinander bereitwillig geteilt, um andere vielleicht vor gewissen Fehlern zu bewahren. Das gemeinsame Arbeiten und die gegenseitige Unterstützung, zeigten sich als einer der effektivsten Wege sich in der Krise helfen zu können und den Weg aus dieser zu finden.

Um diesen Weg aus der Krise zu finden, bedarf es auch Verantwortliche, welche die Verantwortung übernehmen bzw. Entscheidungen treffen. Damit diese getroffen werden können bedarf es BeraterInnen, welche dabei tatkräftig unterstützen und ihnen zuarbeiten. Je nach Unternehmensform, unterscheidet sich deren organisatorische Struktur und der jeweilige Lead. Unabhängig dessen, sind die befragten ExpertInnen und GeschäftsführerInnen Teil von Gremien und eingesetzten „Taskforces“ um mit ihrem touristischen „Know-How“ ergänzend und bereichernd wirken zu können. Wie bereits erwähnt, waren die ExpertInnen in der Lage, während der Krise geeignete Maßnahmen zu setzen um mit ihren Stakeholdern zu kommunizieren. Die Übermittlung von kritischen Informationen war eine der relevantesten Aufgaben während dieser Periode. Diese intensive Versorgerrolle wurde mit verschiedensten Instrumenten erfüllt. Seien es die Newsletter, direkte Mails oder Partnerhandbücher, welche die Betriebe vor Ort in dieser ungewissen Zeit unterstützen sollten.

Besonders fällt auch die Erwähnung der Übersetzerrolle auf. Diese Maßnahme war ausschlaggebend, um den Partnern und Mitgliedern vor Ort die nötige Sicherheit bzgl. der geltenden Maßnahmen und Auflagen zu geben. Neben dessen spielte die

Aktivierung der Gäste in Zeiten von Reisebeschränkungen ebenfalls eine tragende Rolle. Ob mit Videos oder Bildern, die Fernweh erzeugen sollen oder Veranstaltungen, welche im Streaming Format umgesetzt wurden, um den internationalen Gästen und JournalistInnen wenigstens etwas bieten zu können, auf das sie sich freuen oder über das sie schreiben konnten. Generell standen aber hauptsächlich die menschliche Ebene und das Miteinander bei vielen der gesetzten Maßnahmen im Vordergrund.

Neben den bespielten Kommunikationskanälen zeigte sich besonders die eigene Website als eine der wichtigsten Instrumente und Plattform der Krisenkommunikation. Dieser oft ersten Anlaufstelle für aktuelle Informationen, wurde von allen ExpertInnen eine solche Relevanz zugesprochen. Während der Krisenzeit wurden auch neue Websites ins Leben gerufen, um etwa Einreisen von ausländischen Gästen zu erleichtern, während bestehende Websites modernisiert und erweitert wurden. Um nicht nur die Websites mit aktuellen Informationen zu bespielen, sondern auch alle weiteren Kommunikationskanäle, bedarf es mitunter der Abwägung zwischen Reaktionszeit und der richtigen Wahl der Zielgruppe. Dabei waren sich die ExpertInnen uneinig. Während die Hälfte der InterviewpartnerInnen klar die Reaktionszeit als relevanter einstuft, teilen die anderen ExpertInnen die Meinung das beide Punkte nicht so leicht voneinander zu betrachten wären oder die Zielgruppe an sich wichtiger wäre. Die Gefahr nicht gesicherte Informationen weiterzugeben, stellte dabei den Hauptgrund dar. Weitere Wahrnehmungen der ExpertInnen bewegten sich zwischen der für sie generellen schwierigen bzw. schrecklichen Situation, in die sie anfänglich, mit Beginn der Pandemie, gebracht worden sind und dem Punkt, an dem sie einfach, neben dem Info-Content, keine Inhalte mehr liefern konnten. Die geschärfte Wahrnehmung von Krisen und die Vorbereitung auf diese, ist dabei genauso relevant wie die nötige Adaption auf Veränderungen. Rückblickend war diese Adaption für die Organisationen und deren Expertinnen hauptsächlich zufriedenstellend. Es ist vieles richtig gemacht worden, vieles jedoch auch rückblickend nicht zufriedenstellend. Nachher wisse man immer, was man besser hätte machen können, sei es aus selektiver Wahrnehmung eine Vorreiter Organisation oder eine die „nur“ ihren Soll erfüllte. Wichtig dabei ist die Erkenntnis, dass einige ExpertInnen diesen „recovery“ Prozess aus der Krise noch nicht abgeschlossen haben.

Für die zukünftige Krisenkommunikation im Tourismus bescheinigen die ExpertInnen besonders den digitalen Kanälen und neuen technischen Möglichkeiten wie künstlichen Intelligenzen eine dominante Rolle. Die Messbarkeit auf diesen digitalen Kanälen sei für die zukünftige Kommunikation unabdinglich. Diese neuen Möglichkeiten bergen aber auch Gefahren, weshalb diese Veränderungen aufmerksam und sorgsam überwacht bzw. kontrolliert werden sollten. Ein Experte sagt etwa voraus, dass diese forcierte Digitalisierung uns schlussendlich schneller an die Urzeiten bringen würde, als wir glauben würden. Außerdem spielen die Schnelligkeit und Flexibilität, sei es im Buchungsverhalten oder im Stornierungsverhalten, eine große Rolle für den zukünftigen Gast. Gleichzeitig bringt dieser Umstand aber für die jeweiligen UnternehmerInnen Gefahren, bezüglich Planungssicherheit und folglich Umsatzausfällen mit sich. Die zukünftige Kommunikation wird sich jedoch weiters durch eine stärkere Agilität und notwendige Kurzfristigkeit auszeichnen und die weitere Etablierung von Bewegtbild Content ist nicht mehr wegzudenken.

6.2. BEANTWORTUNG DER FORSCHUNGSLEITENDEN FRAGEN

Im Folgenden werden die forschungsleitenden Fragen prägnant adressiert. Diese haben keinen Anspruch auf allgemein gültige Schlussfolgerungen bezüglich der Krisenkommunikation im Tourismus, sondern werden anhand der erhobenen Ergebnisse durch die ExpertInnen Interviews versucht zu beantworten.

FF 1: Welche Kommunikationskanäle werden von österreichischen Tourismusorganisationen während der Covid 19 Pandemie verwendet?

Obwohl die ExpertInnen alle Hauptkommunikationskanäle während der Pandemie in Verwendung hatten, konnte eine klare Präferenz festgestellt werden. Der digitale Kommunikationskanal wurde mit Abstand am meisten und intensivsten genutzt. Sei es über die Plattformen der sozialen Medien, der Corporate Website oder den E-Mail-Newsletter. Der Face2Face Kommunikationskanal besitzt weiterhin eine große Relevanz, jedoch wurde dieser unter der Pandemie reduziert und in neue digitale Formate ausgelagert. Der Print Kommunikationskanal zeichnet sich, außer der

Präsenz in Special Interest Medien, der marketingorientierten Präsenz in Tageszeitungen oder der Erstellung von eigenen Druckwerken, durch eine deutlich abnehmende Relevanz in Relation zu den genannten Kanälen aus.

FF 2: Welche Maßnahmen werden gesetzt, um Gäste wieder zurückzugewinnen?

Als Basis der gesetzten Maßnahmen, kann hierbei grundsätzlich die Aktivierung der Gästegruppen genannt werden. Während einige Experten digitale Maßnahmen, anhand der Produktion von eigenem Video-Content umsetzten, bevorzugten andere die Verwendung von eigenen Print Erzeugnissen, wie etwa personalisierte Postkarten. Es wurden weiters großangelegte „Out of Home“ Kampagnen umgesetzt, etwa in Form der Folierung von Linienbussen in Städten oder gezielten Werbesujets, in den Zielgruppen relevanten Gebieten. Weiters zählten noch das Vertrauen auf die positive Mundpropaganda der Gäste, welche während der Pandemie die Destination besuchten und die Unterstützung der Betriebe vor Ort, um es zu denen zu ermöglichen mit deren Stammgäste aktivierend in Kontakt zu treten. In einem Einzelfall bescheinigte ein Experte keine Maßnahmen für die Rückgewinnung umgesetzt zu haben, da diese nicht nötig gewesen wären.

FF 3: Wie unterscheidet sich die Krisenkommunikation von montanen zu urbanen Tourismusorganisationen?

Nach der Analyse der Ergebnisse, zeigen sich die sowohl einige Gemeinsamkeiten als auch Unterschiede in der Krisenkommunikation und den gesetzten Maßnahmen von montanen und urbanen Organisationen. Die größte Gemeinsamkeit war die unmittelbare Umstellung auf eine Übersetzer- und Vermittlerrolle für deren jeweilige Stakeholder während der Pandemie. Die Organisationen waren unabhängig ihres Standorts bzw. Destination bemüht, schnellstmöglich aktuelle Auflagen bzw. Bestimmungen verständlich zu übersetzen und zu kommunizieren. Dies geschah primär über die Corporate Website als Plattform, als auch über E-Mail-Newsletter. Die Herangehensweise Video Content zu kreieren war zwar ähnlich, indem man auf den Gemeinschaftsgeist setzte, unterschied sich aber schlussendlich in den vermittelten

Inhalten. Während urbane Destinationen eher auf Reichweite setzten, etwa mit der Einbindung von bekannten MusikerInnen, setzten montane Gebiete auf regionalen Content und das Vermitteln von einzuhaltenden Verhaltensmustern, wie etwa das richtige Anstehen an der Liftkassa. Ein weiterer Unterschied zeigt sich in der Maßnahme, TV-Werbung zu schalten, wobei die montanen Gebiete mehr und intensiver daraufgesetzt haben als die urbanen. Alle ExpertInnen sind sich jedoch einig, dass zu viel finanzielle Mittel für die gesetzten Maßnahmen ausgegeben wurden, was auf die Lockdowns, Auflagen und die damit nicht vorhandene Planungssicherheit zurückzuführen ist.

Bezüglich der Stigmatisierung von montanen (Ski-) Gebieten geht die Sicht der urbanen ExpertInnen in die Richtung zu wenig Gehör bekommen zu haben, da das Spotlight auf die montanen Gebiete gerichtet war. Der Städtetourismus sei viel härter von den Covid-Maßnahmen getroffen worden als der Tourismus in den Bergen. Die Abstände seien in der Stadt nicht so leicht einzuhalten wie in ländlichen Gebieten. Es mache aber auch gleichzeitig wenig Sinn die österreichischen Skitouristen für die Stadt abzuwerben, da einfach zu wenige dafür in Betracht gezogen werden könnten. Die montanen ExpertInnen übten sich in Zurückhaltung und setzten Großteils keine Maßnahmen gegen die Stigmatisierung. Die Vermeidung der medialen Aufmerksamkeit, lag dabei ebenso im Vordergrund, wie die gegenüberstellende Behauptung, dass die Regelungen und Auflagen in einem städtischen Umfeld etwas anderes bedeuten würden als in tourismusintensiven Gebieten. Dort wären sie härter und strenger umgesetzt als in den städtischen Gebieten. Die Stigmatisierung treffe jedoch mit dem Skisport den falschen Schuldigen, da der Ursprung ja im Après Ski liege. Diese vermittelte „Medienrealität“ habe nichts mit den Erfahrungen der Kunden vor Ort gemein gehabt.

Rückblickend sei jedoch der Großteil der ExpertInnen mit der geleisteten Krisenkommunikation und den gesetzten Maßnahmen zufrieden. Obwohl im Nachhinein an einigen Punkten Verbesserungspotential nachgesagt wird, waren die Entscheidungen zum damaligen Zeitpunkt größtenteils die Richtigen. Es liege jetzt doch bei den jeweiligen Organisationen aus den Erfahrungen zu lernen, sich weiterzuentwickeln und für zukünftige Krisen zu wappnen.

FF 4: Wie entwickelt sich die zukünftige Krisenkommunikation im Tourismus?

Der gemeinsame Tenor der ExpertInnen sagt der stetig fortschreitenden Digitalisierung eine dominante Rolle in Bezug auf die Entwicklung der zukünftigen Krisenkommunikation voraus. Sich daraus ergebende Themen wie künstliche Intelligenz und deren Einsatzmöglichkeiten, werden von den Expertinnen äußerst ambivalent gesehen. Einerseits seien die neuen Möglichkeiten äußerst spannend in den Arbeitsverlauf zu integrieren, bergen aber im selben Moment auch Gefahren, welche zurzeit noch nicht abschätzbar sind. Abseits der Einsatzmöglichkeiten und Gefahren von K.I. wird die Präsenz auf sozialen Medien und deren Verwendung, weiterhin ein unumgängliche Maßnahme sein, um mit den jeweiligen Gästen und Partnern schnell in Kontakt treten zu können. Ob sich die aktuell dominanten Plattformen weiterhin behaupten können oder den Weg für neue soziale Medien öffnen, ist ebenfalls zurzeit noch nicht vorherzusagen. Ein Experte hebt die Relevanz der menschlichen Komponente in zukünftigen Kommunikationsprozessen hervor, welche sich durch keine Digitalisierung verdrängen ließe und auch in Zukunft nicht wegzudenken wäre.

6.3. GEGENÜBERSTELLENDEN BETRACHTUNG

Die Ergebnisse werden im folgenden Kapitel der verwendeten Literatur gegenübergestellt und mögliche Übereinstimmungen und Ergänzungen aufgezeigt.

Bezüglich der verwendeten Kommunikationskanäle erweist sich die Literatur als übereinstimmend, dabei sei jedoch angemerkt, dass etwa Gilsbach ihre Arbeit im Jahr 2018 publizierte, weshalb kein direkter Schluss auf die in der Pandemie verwendeten Kommunikationskanäle hergestellt werden könnte. Die von Gilsbach angesprochenen Hauptkanäle lassen jedoch einen Schluss auf mögliche Änderungen, in der Nutzung dieser, zu. Die ExpertInnen sind sich einig, dass sich der Face2Face Kanal als der beste eignet, um die jeweilige Agenden gegenüber JournalistInnen akkurater, nuancierter und persönlicher vermitteln zu können. Dies geht auch aus den Analysen von Hillmann (2011) und Gilsbach (2018) hervor, welche der Face2Face Kommunikation eine äußerst relevante Rolle in der Pressearbeit einräumen. Ebenfalls zeigt sich die Relevanz des Auftritts auf fachspezifischen Messen, um sich

international präsentieren zu können, wie etwa die ITB Berlin, als übereinstimmend mit der Einschätzung von Freyer (2015) der Messen als Imagepflege und Teil des Marketings und der Öffentlichkeitsarbeit wahrnimmt. Ergänzend sind hierbei die neuen digitalen Formate, wie etwa Veranstaltungen via Stream, zu nennen, welche während der Pandemie die Kommunikation und Wahrnehmung mit den JournalistInnen aufrechterhielt. Diese sind in einem solchen Ausmaß ergänzend zur Literatur zu sehen.

Der Print Kommunikationskanal ist teilweise übereinstimmend bzw. ergänzend gegenüber der Literatur. Der Kanal verliert stetig an Einfluss und Relevanz. Wie Kolbeck & Rauscher (2015) ansprechen, sind neben den Tageszeitungen als Trägermedien die Fachzeitschriften/Special Interest Medien als ein ebenfalls interessantes Medium für die Organisationen zu sehen, diese Annahme konnte ebenfalls in dieser Arbeit bestätigt werden. Als widersprüchlich zeigt sich die Verwendung von Pressemitteilungen welche von Herbst (2013) als wichtigstes Instrument angesehen wurden, um die Presse zu informieren. Diese Aussage kann so nicht zur Gänze bestätigt werden, da die ExpertInnen teilweise monatlich zwar Aussendungen tätigen, aber diese während der Pandemie eine kleine bzw. keine Rolle gespielt haben. Diese wurden von digitalen Zugängen ergänzt oder verdrängt.

Als ebenfalls übereinstimmend zeigt sich die Gegenüberstellung des digitalen Kommunikationskanals. Die vielen Vorteile bezüglich Geschwindigkeit und Interaktionsmöglichkeiten spielen laut Böker et al. (2013) auch soziale Medien eine wichtige Rolle in der Krisenkommunikation. Dies bescheinigen auch die ExpertInnen und erwähnen ebenfalls, wie Pleil & Zerfaß (2014), die Relevanz der Corporate Website als Kommunikationsplattform. Wie auch Gilsbach (2018) dem E-Mail-Newsletter eine große Rolle nachsagt, spielte dieser gemeinsam mit der Website die mitunter wichtigste Rolle während der Pandemie. Die Forscherin bescheinigt dabei ebenfalls speziell Twitter eine wichtige Rolle, welche jedoch von den ExpertInnen, aufgrund den vielen negativen Rückmeldungen, ambivalent betrachtet wurde. Plattformen wie LinkedIn spielen mittlerweile eine wichtigere Rolle als Twitter, gerade in der strategischen B2B Kommunikation. Ebenfalls übereinstimmend ist das nicht mehr Wegdenken und Kreieren von Video-Content als Reaktion auf Krisensituationen. Neue soziale Medien wie TikTok werden in der Literatur noch nicht erwähnt, finden aber auch bei den ExpertInnen, aufgrund mangelnder Seriosität, wenig Anklang. Die

generelle Etablierung von Technologie und der Umgang mit dieser, stellt laut Fennel & Bowyer (2020) eine wichtige Rolle dar, welche von den ExpertInnen jedoch unterschiedlich gesehen wird. Die Möglichkeiten, die sich ergeben seien, reizvoll und dieses zu benutzen bzw. zu etablieren teilweise unumgänglich, jedoch bergen diese neuen Technologien auch schwer abzuschätzende Gefahren.

Die Covid-19 Krise besitzt, wie von Dreyer et al. (2021) beschrieben, typische Merkmale einer Krise, wie die hohe Betroffenheit und der großen Unsicherheit, welche die ExpertInnen auch als solche selbst wahrgenommen haben. Das Informationsdefizit war gerade zu Beginn stark ausgeprägt und die Möglichkeit auf diese Situation reagieren zu können war ebenfalls begrenzt. Als Krisentypus kann die Covid Pandemie, wie Steiner (2006) beschreibt, eindeutig unter „Naturkatastrophen und Epidemien“ eingeordnet werden. Da zur damaligen Zeitpunkt seiner Publikation noch keine Pandemien die Welt in Beschlag nahmen, ist dieser Begriff der Definition von Steiner zu ergänzen. Die Covid-19 Pandemie kann als Mischform der Krisencharakteristik gesehen werden. Einerseits weist diese Merkmale des „Skandal“ Krisenverlaufs (für Österreich) auf, aber auch aufgrund der Zuspitzung in den „kalten“ Jahreszeiten wie Herbst, Winter und Frühling besitzt die Covid Pandemie laut Möhrle (2016) die Verlaufskurvencharakteristik „der Welle“, welche sich mit periodischen auftreten definiert. Das öffentliche Interesse war ebenfalls stets vorhanden, was diese Annahme bestätigt. Ein frühzeitiges Gegensteuern, wie Hahn (2018) empfiehlt, war aufgrund der kurzen Vorbereitungszeit zwar schwer möglich, jedoch waren einige ExpertInnen teilweise anhand von Krisenhandbüchern, besser vorbereitet als andere. Dass diese Krise solche Ausmaße annehmen würde, konnte jedoch von keiner der ExpertInnen geahnt werden.

Die materiellen und immateriellen Auswirkungen, welche die Organisationen im Krisenfall treffen würden, wie von Dreyer et al. (2004) ausgeführt, waren nach dem Einführen der Maßnahmen, Beschränkungen und Lockdowns für alle ExpertInnen nachwirkend spürbar. Mittelfristig wurden viele erbrachte Vorleistungen der Organisationen hinfällig und fanden keinen Nutzen für die Stakeholder. Langfristig gesehen sollten nicht nur die MitarbeiterInnen leiden, sondern damit auch qualifiziertes Personal fehlen, was sich während der Pandemie bis zum Verfassen dieser Arbeit verifizieren konnte. Der Personalmangel in österreichischen touristischen Betrieben ist so hoch wie noch nie. Wie bereits Dreyer & Rütt (2008) erkannten, konnten die

touristischen Betriebe die direkten Auswirkungen der Krise, anhand der eingeleiteten Maßnahmen, der medialen Berichterstattung und dem Image der Destination unterschiedlich beeinflussen. Hierbei fällt bei der Frage der Stigmatisierung, die Zurückhaltung der montanen Destinationen auf, um keine mediale Aufmerksamkeit zu bekommen und ihr Image zu schädigen. Eine funktionierende und professionalisierte Krisenkommunikation ist für diese Bewältigung laut Pillmayer & Scherle (2018) und den ExpertInnen dafür unverzichtbar geworden.

Das „4-R-Konzept“ laut Ritchie (2008) und Beirman (2016) beschreibt zwar den Ablauf einer „optimalen Krise“ und des damit verbundenen Krisenmanagements, dieser Ablauf konnte jedoch von den ExpertInnen nicht zur Gänze umgesetzt werden. Die Covid-19 Krise war mit keinen möglichen Maßnahmen zu verhindern bzw. zu reduzieren. Zwar seien die Expertinnen für in Umfang kleinere Krisen vorbereitet, für eine Krise wie die Pandemie jedoch nicht. Die „Response“ wurde jedoch von allen Organisationen in den unterschiedlichen erwähnten Maßnahmen umgesetzt. Das Timing, welches dabei laut Pillmayer & Scherle (2018) das entscheidende Element darstellt, war aufgrund der hohen Unsicherheit nicht das von den ExpertInnen gewünschte, jedoch gingen alle Organisationen früher oder später, in den Krisenkommunikationsmodus über und informierten ihre Stakeholder und Medien, wie Coombs (2010) innerhalb der SCCT empfiehlt. Wie Hahn (2018) ausführt, seien Tourismusorganisationen meistens der erste Ansprechpartner für etwa Medien und eine Plattform für „Dialognetzwerke“. Dieser Umstand konnte eindrucksvoll verifiziert werden, obwohl Hahn damals nicht ahnen konnte welche Verantwortungen und Vermittlerrollen diese Organisationen einnehmen würden. Die „Recovery“ Phase, welche für einige ExpertInnen auch 2023 noch nicht abgeschlossen ist, zeichnet sich durch vielfältige „Out of Home“ Kampagnen und andere bereits erwähnte Maßnahmen aus, welche laut Pillmayer & Scherle (2018) unter anderem auch auf Nachhaltigkeit setzten sollten. Haywood (2020) sieht in dieser Zwangspause die Möglichkeit generell nachhaltige Veränderungen umzusetzen. Diese nachhaltigen Veränderungen und das neue Verständnis von etwa Regionalität, welches durch die Pandemie maßgeblich beeinflusst wurde, ist von einigen ExpertInnen auch als solche Notwendigkeit wahrgenommen und bestmöglich mithilfe von regionalen Maßnahmen und Kooperationen umgesetzt worden.

Wie Plaikner & Kammerer (2022) in ihrer aktuellen Forschung aufzeigen, spielt mitunter die Resilienz eine große Rolle, um innovative Ideen umzusetzen und in der Organisation zu etablieren. Dies wurde von einem Experten explizit als eine solche Notwendigkeit angesprochen, jedoch setzten auch weitere ExpertInnen innovative Maßnahmen, um diese in die zukünftige Ausrichtung der jeweiligen Organisation integrieren zu können und diese nachhaltig zu verändern bzw. zu optimieren. Sowohl die ForscherInnen als auch die ExpertInnen sind sich einig, dass auf diesen Erfahrungen und neuen Wahrnehmungen es gilt aufzubauen und sich als Organisation weiterzuentwickeln.

6.4. LIMITATION

Im Zuge des folgenden Kapitels werden die Limitationen dieser Arbeit aufgezeigt und näher betrachtet. Zuerst wird ein Auszug der methodischen Grenzen der ExpertInneninterviews dargestellt, bevor der Autor seine wahrgenommenen Limitationen aufzeigt.

Die Steuerungsfunktion des Leitfadens ist laut Flick (2002) besonders in ExpertInneninterviews von großer Relevanz, um unergiebigere Themen ausschließen und den Fokus auf wichtigere ergiebigere Themen setzen zu können. Außerdem spreche er dem Forscher eine gewisse Kompetenz zu, dieses Interview führen zu können. „Die in die Entwicklung eines Leitfadens eingehende Arbeit schließt aus, dass sich der Forscher als inkompetenter Gesprächspartner darstellt. (...) Die Orientierung an einem Leitfaden schließt auch aus, dass das Gespräch sich in Themen verliert, die nichts zur Sache tun, und erlaubt zugleich dem Experten, seine Sache und Sicht der Dinge zu extemporieren.“ (Flick, 2002, S. 140, nach Meuser & Nagel, 1991)

Obwohl der Leitfaden in dieser Arbeit die Kriterien für eine strukturierte Durchführung der Interviews erfüllte, erappte sich der Autor öfter von diesem Leitfaden abzuweichen und in subjektiv spannende Themen einzuhaken, welche von den ExpertInnen angesprochen wurden. Diese Abweichung fand in jedem Interview in unterschiedlichen Intensitäten auf. Das große Eigeninteresse und Involvement des Autors in die Thematik des Tourismus, stellte sich dabei öfters als kleines Hindernis heraus. Durch die durchwegs spannenden Sichtweisen und Erfahrungen der ExpertInnen, wurde der

rote Faden der Interviews und des Leitfadens des Öfteren aus dem Blick verloren. Obwohl sich in teilweise nicht, direkt für die Arbeit, relevante Themen verloren wurde ist die relevante Thematik wieder aufgegriffen und das Interview weitergeführt worden. Flick (2002) nennt weiters eine Variante des Misslingens, welche sich dadurch auszeichnet, dass der Experte häufig in die Rolle der Privatperson wechseln würde und damit mehr über ihn als persönlich, als über sein Expertenwissen erkenntlich werden würde. Diese Abweichung trat in zwei Interviews auf, dabei bei einem Experten deutlicher. Obwohl dies in der Literatur als Misslingen bewertet wird, ist der Autor anderer Meinung, weil durch diese persönliche Ebene etwa Wahrnehmungen kommuniziert wurden, welche möglicherweise ansonsten nicht preisgegeben worden wären.

Eine weitere Variante wird als Mischform des Gelingens und Scheiterns das „rhetorische Interview“ genannt. Diese zeichnet sich dadurch aus, dass „der Experte sein Wissen in einem Vortrag referiert, anstatt sich auf das Frage-Antwort-Spiel des Interviews einzulassen. Wenn sein Vortrag das Thema des Interviews trifft, kann es trotzdem seinen Zweck erfüllen. Wenn der Experte das Thema verfehlt, erschwert diese Form der Interaktion die Rückführung zur eigentlich interessierenden Thematik.“ (Flick, 2002, S. 140, nach Meuser & Nagel, 1991) Diese Mischform konnte bei einem Interview erkannt werden. Das Zurückführen auf die forschungsrelevanten Fragestellungen erwies sich als erforderlich, jedoch konnte auch dieses Hindernis, durch gezieltes Nachfassen und Hinleiten, überwunden werden.

Alle anderen Interviews liefen ansonsten ohne nennenswerte Erschwernisse, außer der teilweise instabilen Verbindung über die Kommunikationsmaske via Zoom oder Skype und die teilweise schlechte Audioqualität, welche die weitere Transkription deutlich erschwerte. So sehr der Autor die österreichischen Dialekte schätzt und selbst auslebt, sind diese für die Transkription teilweise eine Herausforderung. Gerade auch deshalb, weil der Autor selbst oft in seinen Heimatdialekt verfallen ist. Daher mussten teilweise Aussagen eingedeutscht werden, um die allgemeine Verständlichkeit dieser Aussagen gewährleisten zu können. Die Interviews wurden aufgrund der angesprochenen Abweichungen, im Schnitt um 10 Minuten überzogen, was für die ExpertInnen keine direkte Problematik darstellte. Diese Überziehungen sollten jedoch nicht angepeilt werden, da vom Autor nicht verlangt werden darf, die ExpertInnen länger als nötig in Beschlag zu nehmen.

Rückblickend sind auch einige Fragestellungen des Leitfadens als nicht besonders aussagekräftig einzustufen. Obwohl die Frage ‚der Beschreibung der eigenen Tourismusregion‘ einen leichteren Einstieg ins Interview ermöglichte, wäre diese Information leicht selbst zu eruieren gewesen und findet ohnehin weiters keine Verwendung in dieser Arbeit. Eine weitere Frage, wie die Tageszeit die Wahl der Kommunikationskanäle beeinflusse, stellte sich als ebenfalls nicht relevant und aussagekräftig heraus. Die Wahl des Leitfadeninterviews stellte sich jedenfalls als die optimale für diese Masterarbeit heraus, wobei bei zukünftigen Forschungen die deduktive Kategorienbildung forciert werden sollte. Bei der Anwendung der induktiven Kategorienbildung stellten sich einige Problematiken heraus, wie etwa die teilweise nicht klare Abgrenzung der Kategorien untereinander. Diese unklare Abgrenzung hat zum Effekt, dass diese teilweise verschwimmen und sich im Kern wiederholen. Dieser Umstand erschwert die Codierung und klare Zuordnung der Aussagen. Diese Erschwernisse könnten durch die deduktiven Kategorienbildung aus dem aktuellen Forschungsstand gelöst werden. Eine weitere Thematik, die während der Codierung der Interviews auffiel, ist das einige ExpertInnen oft nicht zwischen Krisenkommunikation und generellen Kommunikation bzw. Marketingmaßnahmen unterschieden haben. Dieser Umstand hätte rechtzeitig durch den Autor erkannt werden müssen und mithilfe von spezifischen Nachfragen bzw. Hinweisen gelöst werden können. Daher waren einige Aussagen nicht für die Beantwortung der forschungsleitenden Fragen geeignet.

Abschließend ist anzumerken, dass obwohl einige interessante montane ExpertInnen auf die Interviewanfragen nicht oder „dankend ablehnend“ reagierten, der Autor über das Sample dieser Studie, welches sich als ein äußerst hochkarätiges und aussagekräftiges darstellte, sehr zufrieden und dankbar war.

7. AUSBLICK

Mit dieser Arbeit wurde der Versuch unternommen eine Thematik zu behandeln, welche den Tourismus nachwirkend beschäftigen wird. Diese fordernden Jahre während der Pandemie, die Beschränkungen und die harten Lockdowns hatten starken Einfluss auf die Gesellschaft und Wirtschaft Österreichs. Alte Muster wurden in Frage gestellt, aber auch viele neue innovative Ideen umgesetzt, welche auch nach der Pandemie Teil des Alltags bleiben sollten.

Der Tourismus hat sich jedenfalls nachhaltig verändert, doch dabei ist Vieles noch nicht beleuchtet worden. Der Autor hat versucht einen Teil dieser Forschungslücke, insbesondere die Krisenkommunikation und Kommunikation der touristischen Organisationen aufzuzeigen, jedoch kann mit dieser Forschungsarbeit keine allgemeine Schlussfolgerung auf diese aufgestellt werden. Es brauche mehr Sichtweisen, aus etwa den noch nicht behandelten Bundesländern und einem noch größeren Sample von ExpertInnen.

Rückblickend kamen dabei auch spannende Thematiken abseits des Forschungsgegenstandes zum Vorschein. Während die touristische Spitze der jeweiligen Destinationen befragt wurden, wären gerade die Erfahrungen und Wahrnehmungen der jeweiligen Stakeholder vor Ort von Interesse. Eine Möglichkeit diese Thematiken weiterzuverfolgen, ergibt sich etwa in einem quantitativen Forschungsdesign für zukünftige Forschungen, indem die Stakeholder der jeweiligen Tourismusorganisationen befragt werden, wie sie die Pandemie unter dem Krisenkommunikationslead der jeweiligen Organisationen erlebt haben. Diese Stakeholder könnten etwa die touristischen Betriebe vor Ort oder Stammgäste bzw. Gäste der Region sein. Dieser Zugang bietet eine womöglich andere Sichtweise oder bestätigt die Aussagen der durchgeführten Studie.

Obwohl die Krisenkommunikation, gerade während der Pandemie, als äußerst relevant und zielführend wahrgenommen wurde, besteht auch noch ein spannende Forschungslücke über den Einfluss des Tourismus nach dessen Neustart, in der jeweiligen Region. Wie hat dieser das Leben und Erleben der Destination nachhaltig verändert oder sei alles so wie vor der Covid-19 Pandemie? Der Autor erhofft sich mit

dieser Arbeit ein Forschungsfeld eröffnet zu haben, indem es noch vieles zu beleuchten gibt und die Möglichkeiten dafür zur Fülle vorhanden sind.

Es wird abzusehen sein, ob es in Zukunft wieder eine vergleichbare Krisensituation geben wird, welche einen derartigen Einfluss auf alle Ebenen und Strukturen der Tourismus und Freizeitwirtschaft haben wird. Der Autor hofft inständig, dass dieser Fall nicht eintreten wird und die Covid-19 Pandemie, in deren Umfang, Form und Dynamik, einmalig gewesen sein wird. Die Nachwirkungen sind jedenfalls immer noch in vielen Branchen und Strukturen zu spüren. Touristische Unternehmen müssen bzw. mussten schließen, weil eine Fortführung des Betriebs wirtschaftlich keinen Sinn mehr ergeben würde. Ergänzend dazu, bleibt die Inflation hoch und die hohen Energiepreisen werden gewisse touristische Erlebnisse, für die breite Gesellschaft, nur mehr schwer leistbar machen. Der Tourismus steht vor vielen Herausforderungen nach seinem Neustart, doch dessen Relevanz für Österreich wird unverändert bleiben.

Unser Land lebt vom Tourismus und ohne diesen, verliert Österreich nicht nur einen der größten Wertschöpfungsketten des Landes, sondern auch ein Stück seiner

Identität.

8. LITERATURVERZEICHNIS

- Abelson, R. P. (1959). *Modes of resolution of belief dilemmas*. Journal of Conflict Resolution, 3(4), 343–352.
- Benoit, W. (2015). *Accounts, Excuses and Apologies* (2. Auflage). New York: Suny Press
- Brouder, P. (2020). *Reset redux: Possible evolutionary pathways towards the transformation of tourism in a COVID-19 world*. Tourism Geographies, 22(3), 484–490.
- Böker, K.; Demuth, U.; Thannheiser, A.; Werner, N. (2013): *Social Media – Soziale Medien - Neue Handlungsfelder für Interessensvertretungen*. Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf
- Cardoso, C. (2020). *The contribution of tourism towards a more sustainable and inclusive society: Key guiding principles in times of crisis*. Worldwide Hospitality and Tourism Themes. Scopus.
- Coombs, W. & Holladay, S. (2010). *The Handbook of Crisis Communication*. West Sussex: Wiley Blackwell
- Coombs, W. (2014). *State of Crisis communication: Evidence and the Bleeding Edge*. In: Research Journal of the Institute for Public Relations Vol.1/1
- Debata, B., Patnaik, P., & Mishra, A. (2020). *COVID-19 pandemic! It's impact on people, economy, and environment*. Journal of Public Affairs, 20(4).
- Dreyer, A., Rütt, K. (2008). „Im Zeichen des Tsunami“ – Touristisches Ereignis- und Krisenmanagement bei der TUI. In: Roselieb, Frank; Dreher, Marion (Hrsg.): *Krisenmanagement in der Praxis. Von erfolgreichen Krisenmanagern lernen*. Berlin: ESV, S. 57-82.
- Dreyer, A., Dreyer, D., Obieglo, D. (2001). *Krisenmanagement im Tourismus: Grundlagen, Vorbeugung und kommunikative Bewältigung*. München: Oldenbourg.
- Dreyer, A; Dreyer, D. & Rütt, K (2004): *Touristisches Krisenmanagement*. In: Bastian, Harald; Born, Karl (Hrsg.): *Der integrierte Touristikkonzern: Strategien, Erfolgsfaktoren und Aufgaben*. München: Oldenbourg, S. 213-232.

- Faulkner, B (2001): *Towards a framework for tourism disaster management*. In: *Tourism Management*, 22, S. 135-147.
- Fennell, D. A., Bowyer, E. (2020). *Tourism and sustainable transformation: A discussion and application to tourism food consumption*. *Tourism Recreation Research*, 45(1), 119–131. Scopus.
- Flick, U. (2002) *Qualitative Sozialforschung – eine Einführung*. Reinbek bei Hamburg: Rowolth-Taschenbuch-Verlag
- Frandsen, F. & Johansen, W. (2017). *Organizational Crisis Communication*. London: Sage
- Freyer, W. (2015) *Tourismus. Einführung in die Fremdenverkehrsökonomie*, 11. Aufl., Berlin/München: De Gruyter Oldenbourg
- Gilsbach, C. (2016): *Krisenkommunikation im Tourismus. Eine qualitative Untersuchung des Medienmixes*. Masterthesis an der Business and Information Technology School Iserlohn (unveröffentlicht).
- Gilsbach, C. (2018) *Krisenkommunikation im Tourismus: Kommunikationskanäle, -instrumente und Medienmix*. In: Hahn, S. & Neuss, Z. (Hrsg.). *Krisenkommunikation in Tourismusorganisationen* (S.61-83). Wiesbaden: Springer VS
- Glaeßer, Dirk (2005): *Krise oder Strukturbruch?* In: Pechlaner, Harald; Glaeßer, Dirk (Hrsg.): *Risiko und Gefahr im Tourismus. Erfolgreicher Umgang mit Krisen und Strukturbrüchen*. Berlin: ESV, S. 13-27.
- Goeldner, C. & Ritchie, B. (2011) *Tourism – Principles, Practices, Philosophies*, 12. Auflage. New Jersey: John Wiley & Sons
- Hahn, S. & Neuss, Z. (2018). *Krisenkommunikation in Tourismusorganisationen*. Wiesbaden: Springer VS
- Hahn, S. (2018) *Krisenmanagement und Krisenkommunikation: Phasen, Zielgruppen, Wirkhebel und das Prinzip*. In: Hahn, S. & Neuss, Z. (Hrsg.). *Krisenkommunikation in Tourismusorganisationen* (S.35-57). Wiesbaden: Springer VS

- Haywood, K. M. (2020). *A post COVID-19 future – Tourism re-imagined and re-enabled*. In: *Tourism Geographies – An International Journal of Tourism Space, Place and Environment* 22(3), 599–609.
- Hearit, K. M. (2006): *Crisis Management by Apology – Corporate Response to Allegations of Wrongdoing*. New Jersey/London: LEA Publishers
- Henderson, J. C. (2007): *Managing Tourism Crisis*. Amsterdam: Butterworth-Heinemann.
- Hillmann, M. (2011): *Unternehmenskommunikation kompakt*. Gabler, Wiesbaden.
- Ice, R. (1991). *Corporate Publics and Rhetorical Strategies: The Case of Union Carbide's Bhopal Crisis*. *Management Communication Quarterly*, 4(3), 341–362.
- Jin, Y., Pang, A. & Cameron, G (2010). *The role of emotions in crisis responses*. In: *Corporate Communications* (S.428-452)
- Kaiser, Robert (2014). *Qualitative Experteninterviews*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Kolbeck, F. & Rauscher, M. (2015): *Tourismus-Management. Die betriebswirtschaftlichen Grundlagen*. Vahlen, München.
- Kuckartz, U. (2010). *Einführung in die computergestützte Analyse qualitativer Daten* (3.Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Mast, Claudia (2013): *Unternehmenskommunikation*. UVK Verlagsgesellschaft mbH, Konstanz und München.
- Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse – Grundlagen und Techniken* (12. Auflage). Weinheim: Beltz
- Möhrle, H. (Hrsg.) (2016): *Krisen-PR. Risiken und Krisen souverän managen*. Das Handbuch der Kommunikationsprofis. Frankfurter Societäts-Medien GmbH, Frankfurt (3. Überarbeitete und aktualisierte Aufl.)
- Pechlaner, H.& Speer, S. (2010). *Responsible Entrepreneurship*. Wiesbaden: Springer Gabler

- Pillmayer, M. & Scherle, N. (2018) *Krisen und Krisenmanagement im Tourismus - eine konzeptionelle Einführung*. In: Hahn, S. & Neuss, Z. (Hrsg.). *Krisenkommunikation in Tourismusorganisationen*. Wiesbaden: Springer VS, 3-18.
- Plaikner, A. & Kammerer, N. (2022) *Die Transformation des Tourismus durch Covid 19*. In: Pechlaner, H., Zacher, D., Störmann, E. (Hrsg.) *Resilienz als Strategie in Region, Destination und Unternehmen. Entrepreneurial Management und Standortentwicklung*. Springer Gabler, Wiesbaden.
- Pleil, T. & Zerfaß, A. (2014): *Internet und Social Media in der Unternehmenskommunikation*. In: Piwinger, Manfred; Zerfaß, Ansgar (Hrsg.): *Handbuch Unternehmenskommunikation*. Springer Gabler, Wiesbaden, S. 731-754.
- Ritchie, Brent W. (2008): *Tourism Disaster Planning and Management: From Response and Recovery to Reduction and Readiness*. In: *Current Issues in Tourism*, 11 (4), S. 315-348.
- Steiner, C.; Al-Hamarneh, A.; Meyer, G. (2006): *Krisen, Kriege, Katastrophen und ihre Auswirkungen auf den Tourismusmarkt*. In: *Zeitschrift für Wirtschaftsgeographie*, 50, S.98-108.
- Steiner, C. (2009): *Tourismuskrisen und organisationales Lernen: Akteurs Strategien in der Hotelwirtschaft der arabischen Welt. Eine Pragmatische Geographie*. Bielefeld: transcript
- Ware, B. L., & Linkugel, W. A. (1973). *They spoke in defense of themselves: On the generic criticism of apologia*. *Quarterly Journal of Speech*, 59: 273–283
- Zerfaß, A. & Pleil, T. (2012): *Handbuch Online-PR. Strategische Kommunikation in Internet und Social Web*. UVK Verlagsgesellschaft mbH, Konstanz.

8.1. ONLINE QUELLEN:

Beirman, David (2016): *Tourism Risk, Crisis and Recovery Management Guide*.

Abgerufen am 6. Juli 2022 von www.uts.edu.au/sites/default/files/20160329-Beirman-Risk-Crisis-Recovery-Tour-Wholesalers.pdf

Bundesministerium für Landwirtschaft, Regionen und Tourismus (2021) *Tourismus*

Österreich 2020, Wien. Abgerufen am 5. Juni 2023 von

<https://www.bmaw.gv.at/Themen/Tourismus/Tourismus-in-Oesterreich/lagebericht.html>

Bundesministerium für Arbeit und Wirtschaft (2022) *Tourismus Österreich 2021*,

Wien. Abgerufen am 5. Juni 2023 von

<https://www.bmaw.gv.at/Themen/Tourismus/Tourismus-in-Oesterreich/lagebericht.html>

Glinsner, L. & Merinkat, A. (o.D.) *WIFO-Wirtschaftsdaten/Tourismus*. WIFO.

Abgerufen am 5. Juli 2022, von <https://www.wifo.ac.at/daten/wifo-wirtschaftsdaten>

OÖNachrichten (2022) *Von Lockdowns und Lockerungen: Eine Corona-Chronologie*.

Abgerufen am 5. Juli 2022, von <https://www.nachrichten.at/politik/innenpolitik/von-lockdowns-und-lockerungen-eine-corona-chronologie;art385,3573994>

Parlamentsskorrespondenz Nr 762 (2021) *Tourismusbericht 2020: Chronologie eines Pandemiejahres*. Abgerufen am 5. Juni 2023, von

https://www.parlament.gv.at/aktuelles/pk/jahr_2021/pk0762#XXVII_III_00349

Statista (2023) *Anzahl der Übernachtungen aus- und inländischer Gäste in Beherbergungen in Österreich nach Bundesländern im Jahr 2022*. Abgerufen am

20.6.2023 von

<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/710030/umfrage/uebernachtungen-in-den-beherbergungen-in-oesterreich-nach-bundesland/>

Tirol Tourism Research (2021) *Volkswirtschaftliche Bedeutung des Tourismus in Österreich*. Abgerufen am 5. Juli 2022, von

<https://www.ttr.tirol/statistik/wirtschaftliche-bedeutung-des-tourismus#:~:text=Laut%20dem%20aktuellen%20Tourismus%2DSatellitenkonto,von%205%2C4%25%20entsprach>

WKO (o.D.) *Tourismus Statistiken und Studien: Daten zur österreichischen und internationalen Tourismus- und Freizeitwirtschaft*. Abgerufen am 5. Juli 2022, von <https://www.wko.at/branchen/t/tourismus-freizeitwirtschaft/tourismus-statistiken-studien.html>

Wirtschaftslexikon Springer-Gabler / Frietzsche, U. (2018) *Revision von Tourismusorganisation*. Abgerufen am 1. Juni 2023, von <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/tourismusorganisation-48504/version-271756>

9.1. CODEMATRIX

Codesystem	EX1-M...	EX2-Ur...	EX3-Ur...	EX4-M...	EX5-Ur...	EX6-Ur...	EX7-M...	EX8-M...
☑ Innovation								
☑ Umsetzung (+) (+)								
☑ Netzwerke								
☑ Zusätzliche Innovation								
☑ Kommunikationskanäle								
☑ Face2Face								
☑ Veranstaltungen								
☑ JournalistInnen								
☑ Print								
☑ Fachzeitschriften								
☑ Tageszeitungen								
☑ eigene Medien								
☑ Presseaussendungen								
☑ Prospekt								
☑ Digital (+) (+)								
☑ Youtube								
☑ E-Mail								
☑ TikTok/Snapchat								
☑ Twitter								
☑ LinkedIn								
☑ Newsletter								
☑ Instagram								
☑ Facebook								
☑ Sonstiges (+) (+)								
☑ COVID-19								
☑ Stigmatisierung								
☑ Urban								
☑ Montan								
☑ Verhaltensänderungen								
☑ Verhaltensmuster								
☑ vor Ort								
☑ Kommunikationskanäle								
☑ Learnings								
☑ Technik/Infrastruktur								
☑ Wertschätzung/Wahrnehmung								
☑ Regionalität/Nachhaltigkeit								
☑ Kommunikation post COVID-19								
☑ Rückgewinnung								
☑ Specialactivities								
☑ Digital								
☑ Face2Face								
☑ Print								
☑ Krisenkommunikation								
☑ Verantwortung/Lead								
☑ Maßnahmen								
☑ Aufgaben								
☑ Wahrnehmung								
☑ Website als Plattform								
☑ Reaktionszeit / Zielgruppe								
☑ Selbstreflexion								
☑ Ausblick								

9.2. EINWILLIGUNGSERKLÄRUNG INTERVIEWS



EINWILLIGUNGSERKLÄRUNG ZUR ERHEBUNG UND VERARBEITUNG PERSONENBEZOGENER INTERVIEWDATEN

Titel MA-Arbeit: Vom Lockdown zum Neustart des Tourismus

Durchführende Institution: Institut für Publizistik- und Kommunikationswissenschaft
Währinger Straße 29, 1090 Wien
Kolingasse 14-16, 1090 Wien

Betreuer Master These: Univ.-Prof. Hajo Boomgaarden, PhD

Tel:

E-Mail:

Interviewer:

Tel:

E-Mail:

Interviewdatum:

Verarbeitung der Daten:

Die Teilnahme am Projekt beinhaltet ein Interview von ca. 25-30 Minuten, das aufgenommen wird (Audio & Videoaufnahme) und später vom Interviewer 40-45 Minuten transkribiert wird.

Die Interviews werden zusätzlich mit einem Aufnahmegerät aufgezeichnet und sodann von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Forschungsprojekts in Schriftform gebracht. Danach werden die Daten wissenschaftlich ausgewertet. In den daraus entstehenden Ergebnissen werden Angaben, die zu einer Identifizierung der Person führen könnten, verändert oder aus dem Text entfernt.

Personenbezogene Kontaktdaten (Name, Adresse, Telefonnummer, E-Mail-Adresse) werden von Interviewdaten getrennt für Dritte unzugänglich gespeichert und nur zur Kontaktaufnahme und für allfällige Rückfragen verwendet.

In wissenschaftlichen Veröffentlichungen werden Interviews nur in Ausschnitten zitiert, damit der entstehende Gesamtzusammenhang von Ereignissen nicht zu einer Identifizierung der Person oder des Verbandes durch Dritte führen kann.

Freiwilligkeit der Teilnahme:

Die Teilnahme an diesem Projekt ist freiwillig. Teilnehmende können sich jederzeit ohne Angabe von Gründen zurückziehen, ohne dass ihnen dadurch Nachteile entstehen.

Vertraulichkeit und Anonymität:

Ihre Daten werden ausschließlich von Forschenden zu Forschungszwecken im Rahmen des oben genannten Forschungsprojekts verwendet. Persönliche Informationen werden nicht an Personen außerhalb des Forschungsteams dieses Projekts weitergegeben. Die

Seite 1 von 2

veröffentlichten Forschungsergebnisse (Publikationen, Forschungsberichte) weisen keinen Personenbezug auf und erlauben daher keine Rückschlüsse auf Ihre Identität (Ihre Familie, Ihren Arbeitgeber etc.).

Datenschutz

Wir verarbeiten die Daten auf Grundlage Ihrer Einwilligung zum Zweck der Durchführung des oben genannten Forschungsprojekts (Erhebung, Auswertung, Ergebniserstellung, Veröffentlichungen). Rechtsgrundlage hierfür ist insbesondere die EU-Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO), nämlich insbesondere Art 6 Abs 1 lit a (Einwilligung) sowie Art 9 Abs 2 lit j (im öffentlichen Interesse liegende Forschungszwecke) in Verbindung mit dem österreichischen Forschungsorganisationsgesetz (FOG).

Ihre persönlichen Kontaktdaten (Name, Adresse, Telefonnummer, E-Mail-Adresse) werden bis zu einem Jahr nach Ende der Projektlaufzeit gespeichert und anschließend gelöscht. Die Audiodateien Ihres Interviews („Rohdaten“) werden ab Veröffentlichung der Ergebnisse des Projekts zum Nachweis der Einhaltung guter wissenschaftlicher Praxis 10 Jahre gespeichert und anschließend gelöscht. Daten die zur Geltendmachung, Ausübung und Verteidigung von Rechtsansprüchen benötigt werden, werden bis zu 30 Jahren gespeichert und anschließend gelöscht.

Sie haben jederzeit das Recht auf Auskunft, Berichtigung, Löschung, Einschränkung der Verarbeitung, Datenübertragbarkeit, Widerspruch sowie ein Beschwerderecht bei der Datenschutzbehörde nach Maßgabe gesetzlicher Bestimmungen (insbesondere Art 15 bis 22 DSGVO mit den Einschränkungen in § 2d Abs 6 FOG).

Einwilligung

Ich willige ein, dass meine personenbezogenen Daten – Name, Kontaktdaten (Adresse/Telefonnummer/E-Mail-Adresse), Geburtsdatum, Name des Arbeitgebers sowie die im Interview angegebenen Informationen – von der Universität Wien zum Zwecke meiner Teilnahme an dem oben genannten Forschungsprojekt wie oben beschrieben verarbeitet werden.

Die Einwilligung ist freiwillig. Ich kann jederzeit meine Einwilligung mit Wirkung für die Zukunft widerrufen, wobei die Rechtmäßigkeit, der aufgrund der Einwilligung bis zum Widerruf erfolgten Verarbeitung davon nicht berührt wird. Ein Widerruf hat zur Folge, dass meine Daten ab diesem Zeitpunkt zu oben genannten Zwecken nicht mehr verarbeitet werden.

Ich bestätige mit meiner Unterschrift, dass meine Fragen zufriedenstellend beantwortet wurden, dass ich diese Einwilligungserklärung gelesen und verstanden habe.

Vorname und Name des Teilnehmenden: -x-

Ort, Datum, Unterschrift: _____

9.3. LEITFADEN INTERVIEW

Interview Leitfaden „Vom Lockdown zum Neustart des Tourismus“

„Tourismusverband“ als Füllwort entspricht ebenfalls touristischer Institution/Organisation

Thema	Fragen
1. Begrüßung Einverständnis	1.1. Begrüßung, Vorstellung Interviewer, Dank im Voraus für die Zeit 1.2. Gibt es im Vorhinein von Ihrer Seite Fragen? 1.3. Sind Sie einverstanden, dass das Interview ab jetzt aufgezeichnet wird?
2. Interviewee & Einführung	2.1. Was ist Ihre Aufgabe und Position im Tourismusverband? 2.2. <i>Wie lange besteht ihr Verband und wie viele MitarbeiterInnen sind dort beschäftigt? (nötig?)</i> 2.3. Wie viele MitarbeiterInnen sind in der Kommunikation beschäftigt? 2.4. Waren Sie davor bereits im Tourismus tätig? WENN NEIN: In welcher Branche waren Sie davor tätig? 2.5. Bitte beschreiben ihre Region/Tourismusverband kurz?
3. Kommunikationskanäle	3.1. Welche Kommunikationskanäle nutzen Sie zurzeit für die externe Kommunikation (mit <i>Stakeholdern</i>)? 3.2. Welcher der genutzten Kommunikationskanäle ist für Sie am relevantesten? (Digital, Print, Face2Face, ...) WENN Digital: Über welche digitalen SM/Plattformen wird der größte Traffic /die schnellste Reaktionen generiert? WENN Print: Wie werden spezifische Tageszeitungen und Fachzeitschriften als Kommunikationskanal ausgewählt? WENN F2F: Welche Vorteile ergeben sich durch die direkte Kommunikation mit JournalistInnen? 3.3. Wie beeinflusst die Tageszeit die Wahl der Kommunikationskanäle?

4. Krisenkommunikation während COVID 19	4.1. <i>Wie wurde Ihre Kommunikation während der Pandemie angepasst? (Überfrage)</i> 4.2. <i>Wie etabliert war die Kommunikation über den Print Sektor während der Pandemie?</i> 4.3. Wie wichtig waren die Pressemitteilungen als Instrument in Ihrer Krisenkommunikation? 4.4. Welche Rolle spielte Ihre Website als Plattform in Ihrer Krisenkommunikation? (Einsatz einer Darksite notwendig?) 4.5. Wie veränderte sich die Kommunikation über Ihre „owned media“ Kanäle während der Pandemie? Ad: Twitter, Facebook, Instagram, ... 4.6. Wer entschied bei Ihnen über die Taktik und Herangehensweise, der Krisenkommunikation, während der Pandemie? Ad: Entscheidung über die Wahl der KK, generelle Taktik 4.7. Spielt für Sie, in einer akuten Krisensituation, die Reaktionszeit oder die Wahl der Zielgruppe eine wichtigere Rolle? 4.8. URBAN: Konnte der Stadttourismus während der Stigmatisierung des Skitourismus profitieren? 4.9. MONTAN: Wie haben Sie der Stigmatisierung des Skitourismus (und deren Ruf als Superspreader) entgegengewirkt?
5. Der Weg aus der Krise	5.1. <i>Auf welche Zugänge/auf welchen Kanal wurde nach den Lockdowns besonderer Augenmerk gelegt?</i> 5.2. <i>Wie konnten Sie Ihrer Zielgruppe Ihre Destination wieder attraktiv „kommunizieren“?</i> 5.3. Wie sehr spielte dabei der Dialog mit den potenziellen Gästen/Stakeholdern eine Rolle? 5.4. Wie beurteilen Sie Ihre gesamtheitliche Krisenkommunikation während der Pandemie?
6. Was bleibt?	6.1. Was hat sich in Ihrem Verband durch die Pandemie verändert– was ist nach der Pandemie gleichgeblieben? 6.2. Welche positiven Aspekte können aus Covid Pandemie für Ihre Region gewonnen werden? 6.3. Wie entwickelt sich, aus Ihrer Sicht, die zukünftige Krisenkommunikation/Kommunikation im Tourismus?
7. Wettbewerb	7.1. Bestehen seit der Pandemie regionsübergreifende Initiativen und /oder wurden Partnerschaften geschlossen, die vorher schwer vorstellbar/umsetzbar gewesen wären?

8. Abschluss & Dank	8.1. Gibt es noch Ergänzungen von Ihrer Seite? Herzlichen Dank für Ihre Zeit und den wertvollen Input! Aufzeichnung beenden
--------------------------------	---

Kaum eine Branche wurde so hart und nachhaltig von den Covid-19 bedingten Maßnahmen, Auflagen und Lockdowns getroffen, wie jene der Tourismus und Freizeitwirtschaft. Während der Pandemie befanden sich die österreichischen Tourismusorganisationen in einem stetigen Zustand des Krisenmanagement und der damit einhergehenden Krisenkommunikation, um weiterhin auf dem hart umkämpften touristischen Markt bestehen zu können und deren Stakeholder bestmöglich zu unterstützen. Im Zuge dieser Masterarbeit sollen die unterschiedlichen Maßnahmen und Herangehensweisen der Krisenkommunikation von Tourismusorganisationen, mithilfe von leitfadengestützten ExpertInneninterviews analysiert werden. Dabei werden ExpertInnen aus montanen und urbanen Tourismusregionen Österreichs interviewt und deren spezifische Wahrnehmungen und Meinungen dargelegt. Ein Vergleich zwischen den montanen und urbanen Organisationen zeigt dabei die Gemeinsamkeiten und Unterschiede in der jeweiligen Krisenkommunikation und deren umgesetzten Maßnahmen auf. Weiters werden die verwendeten Kommunikationskanäle, Rückgewinnungsmaßnahmen und die Sichtweisen der ExpertInnen, auf die Zukunft der Krisenkommunikation im Tourismus, behandelt und aufgezeigt.

Hardly any other sector was hit as hard and lastingly by the Covid 19-related measures, requirements and lockdowns as the tourism and leisure industry. During the pandemic, the Austrian tourism organisations were in a constant state of crisis management and the associated crisis communication in order to be able to continue to exist in the highly competitive tourism market and to support their stakeholders in the best possible way. In the course of this master's thesis, the different measures and approaches of crisis communication of tourism organisations will be analysed with the help of guideline-based expert interviews. Experts from mountainous and urban tourism regions in Austria will be interviewed and their specific perceptions and opinions will be presented. A comparison between the mountain and urban organisations shows the similarities and differences in the respective crisis communication and the measures implemented. Furthermore, the communication channels used, recovery measures and the experts' views on the future of crisis communication in tourism are discussed and presented.