

Magazin der Fakultät für Tourismus  
Ausgabe 2024

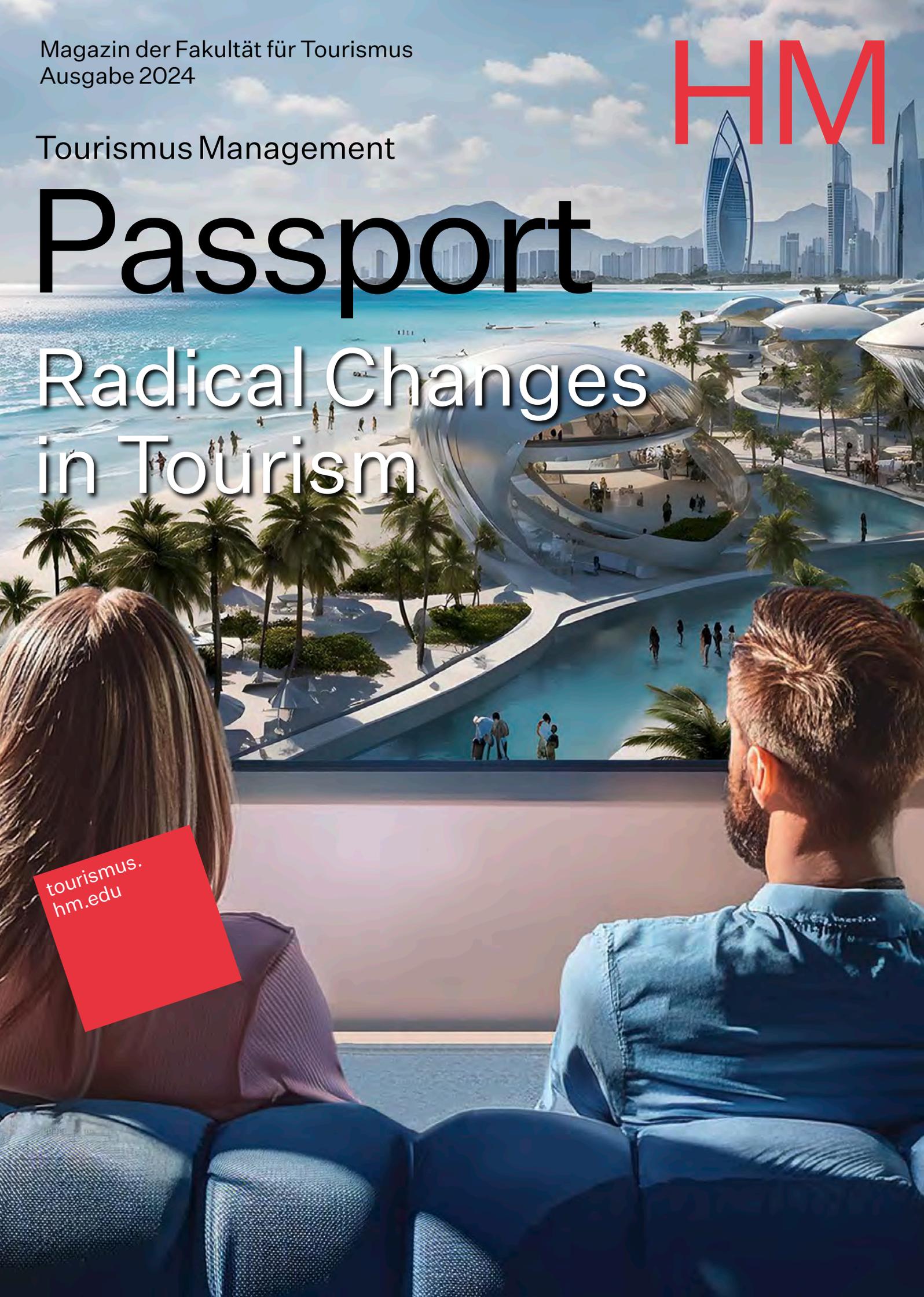
HM

Tourismus Management

# Passport

## Radical Changes in Tourism

tourismus.  
hm.edu



# Hospitality, Travel, Lifestyle



## STROMBERGER PR

Inhabergeführt / Flexibel, kreativ und nachhaltig / Über 25 Jahre Erfahrung in der PR-Branche und im Tourismus /  
Umfassende Beratungskompetenz / Sparringspartner auf Augenhöhe / Eine der Top 100 PR-Agenturen Deutschlands  
und unter den Top 15 Tourismus-PR-Agenturen im deutschsprachigen Raum / Hervorragende Medien- und Branchen-  
kontakte / Full-time Büroservice / Hand in Hand mit den Pressestellen der Kunden / Sitz in der Medienstadt München /  
Zertifiziertes klimapositives Unternehmen seit 2020 / Mitglied bei DPRG, VDRJ und Family Charity Resort

### STROMBERGER PR GmbH

Kistlerhofstraße 70, Haus 5, Gebäude 188  
81379 München, Deutschland, T +49 (0)89 189478-80  
info@strombergerpr.de, strombergerpr.de



# Radical Changes in Tourism

„Nichts ist so beständig wie der Wandel“ – so wird der griechische Philosoph Heraklid seit 2000 Jahren zitiert. Eine Vielzahl technologischer, gesellschaftlicher und politischer Veränderungen, die wir aktuell erleben, scheinen den beständigen Wandel noch zu beschleunigen.



Prof. Dr. Torsten Busacker, Dekan



Prof. Dr. Tilman Schröder, Prodekan

Was für die ganze Gesellschaft, für viele Wirtschaftszweige und damit für unseren Alltag gilt, führt auch zu den tiefgreifenden Veränderungen, die unsere Branche derzeit erlebt. „Radical Changes in Tourism“: Die vorliegende Ausgabe unseres Fakultätsmagazins Passport beleuchtet die vielfältigen Umbrüche im Tourismus. Von der Klimakrise über die Folgen der Covid-19-Pandemie bis hin zu technologischen Innovationen und geopolitischen Veränderungen, aber auch veränderte Einstellungen, Erwartungen und Motive der Reisenden – die Treiber des Wandels sind zahlreich und tiefgreifend.

Angesichts dieser Herausforderungen müssen touristische Unternehmen ihre Innovationskraft stärken und flexibel auf neue Entwicklungen reagieren. Die Fähigkeit, sich schnell anzupassen und neue Lösungen zu finden, wird entscheidend sein, um sich in einer Branche zu behaupten, deren Rahmenbedingungen sich grundlegend ändern. Gefragt sind nachhaltige und digitale Strategien, die nicht nur krisenfest sind, sondern auch die Wünsche und Erwartungen der Kundinnen und Kunden erfüllen und wirtschaftlich erfolgreich bleiben. Beispiele wie der schnelle Einsatz digitaler Tools während der Pandemie zeigen, wie wichtig Flexibilität und Innovation für die Zukunft der Branche sind.

Die radikalen Veränderungen, denen die Tourismusbranche ausgesetzt ist, sind jedoch nicht nur mit Herausforderungen, sondern auch mit zahlreichen Chancen verknüpft. In dieser Passport-Ausgabe zeigen wir, mit welchen Strategien und Instrumenten touristische Unternehmen und Entscheidungsträgerinnen und -träger erfolgreich auf die Veränderungen reagieren können und müssen. Unsere Artikel beleuchten „Radical Changes in Tourism“ aus ganz unterschiedlichen Perspektiven – von Flexibilität und Nachhaltigkeit bis hin zu den Chancen neuer Technologien.

Den Auftakt bildet der Beitrag von **Guy Katz**, der die zahlreichen radikalen Veränderungen zum Anlass nimmt, den hohen Stellenwert von Flexibilität als Schlüsselkompetenz für touristische Unternehmen und ihre Mitarbeitenden zu betonen. Im anschließenden Interview plädiert **Georg Schweisfurth**, Gründer der Bio-Supermarktkette basic, für einen schnellen Wandel hin zu mehr ökologischer Nachhaltigkeit innerhalb der Tourismusbranche. Einen weiteren zentralen Veränderungstreiber im Tourismus stellen KI-Technologien dar: **Olga Junek** zeigt in ihrem Beitrag Potenziale auf, wie generative Künstliche Intelligenz produktiv in Lehre und Prüfungen genutzt werden kann, um Studierende bestmöglich auf künftige touristische Arbeitswelten vorzubereiten. **Thomas Bausch** nimmt in seinem Artikel radikale Veränderungen und ihre Auswirkungen auf den Tourismus als System in den Blick, wobei sowohl kontinuierliche als auch disruptive Veränderungstreiber, z.B. in den Bereichen Klimawandel, Digitalisierung und demografischer Wandel, betrachtet werden. Insbesondere der demografische Wandel trägt im Tourismus zum Fachkräftemangel und zur Veränderung der Arbeitswelt bei – ein wichtiges Phänomen, das auch **Celine Chang**, **Marco A. Gardini** und **Simon Werther** beschäftigt: Ihr neu erschienenes



Lesen und teilen Sie die aktuelle und frühere Ausgaben gerne auch in unserer App „Tourismus Management Passport“, kostenfrei, erhältlich für iOS und Android.

Buch „New Work, Leadership und Human Resources Management im Tourismus“ diskutiert Chancen und Herausforderungen neuer Arbeitsmodelle für touristische Unternehmen und ihre Beschäftigten. Radikale Veränderungen im Bereich der Biodiversität stehen hingegen im Interview mit **Frauke Fischer** im Vordergrund: Sie betont den Stellenwert intakter Ökosysteme und Biodiversität als Wirtschaftsfaktor für den Tourismus und plädiert für radikale Bemühungen, um Biodiversität so gut wie möglich zu erhalten.

Welche Veränderungen müssen im Tourismus dringend angegangen werden? Diese Frage hat eine internationale Expertengruppe aus Wissenschaft und Praxis um **Burkhard von Freyberg** in zehn Thesen beantwortet. Diese Thesen, erstmals präsentiert im Rahmen der ITB 2024, werden in diesem Heft skizziert und erläutert. In vielen Branchen werden, als Reaktion auf veränderte Anforderungen von Mitarbeitenden, derzeit die Möglichkeiten einer 4-Tage-Woche diskutiert. **Simon Werther** beschreibt, inwiefern sich dieses Arbeitszeitmodell auch im Tourismus umsetzen lässt und welche positiven und negativen Konsequenzen eine 4-Tage-Woche für Arbeitgebende und Beschäftigte haben kann. Eine spannende Perspektive aus der Praxis liefert das Interview mit dem Geschäftsführer des Rhön Park Resort, **Ben A. Baars**, der deutlich macht, mit welchen konkreten Strategien ein touristischer Betrieb langfristig erfolgreich Veränderungsprozesse gestalten kann.

Der Forschungsteil dieses Passports widmet sich ebenfalls radikalen Veränderungsprozessen. **Celine Chang, Katrin Eberhardt und Markus Pillmayer** berichten von ihrem Projekt „COVID-19 und die bayerische Tourismusbranche“ und zeigen auf, in welchem Maße dieses disruptive Ereignis zu Veränderungen bei touristischen Anbietern in Bayern geführt hat. Allgegenwärtig sind auch Veränderungen durch Künstliche

Intelligenz: Ein weiteres Forschungsprojekt von **Celine Chang und Katrin Eberhardt** untersucht Möglichkeiten, kleine und mittelständische Unternehmen im Tourismus durch ein KI-basiertes Instrument dabei zu unterstützen, ihren Mitarbeitenden passgenaue berufliche Weiterbildungen anzubieten. **Marion Rauscher** berichtet hingegen von aktuellen Trends in den Bereichen Augmented, Mixed und Virtual Reality, die auf der 9. Internationalen XR-Metaverse-Konferenz in Busan/Südkorea von Wissenschaft und Praxis präsentiert und diskutiert wurden, wobei auch spannende Einsatzfelder von XR im Tourismus zur Sprache kommen.

Die Tourismusbranche zeigt sich also als sehr resilient und zugleich als innovativ. Viele der Ansätze, die im Heft, das vor Ihnen liegt, vorgestellt werden, sind erst in jüngster Zeit entstanden, manche an oder in enger Zusammenarbeit mit unserer Fakultät. Die Kolleginnen und Kollegen, die Studentinnen und Studenten, die daran gearbeitet haben, sind sich sicher: In wechsellvollen Zeiten ist unsere Branche unverzichtbar als Ermöglicherin von Erfahrungen und Erlebnissen außerhalb des eigenen alltäglichen Umfelds, Augenöffnerin, Kopfföffnerin und Sichtbarmacherin – für die große Bereicherung durch Begegnungen, für die Schönheit und die Zerbrechlichkeit der Welt, und bei alledem natürlich auch Einkommensquelle, Sinnstifterin und Wirtschaftsfaktor für viele Menschen und Familien, Gemeinden und Gemeinschaften, gerade im Tourismusland Bayern.

Viel Freude beim Lesen und viele spannende neue Perspektiven auf den Wandel und die Zukunft des Tourismus wünschen Ihnen

*Torsten Busacker, Tilman Schröder  
und alle Kolleginnen und Kollegen der  
Fakultät für Tourismus*

Anzeige

Tourismus Management

# Passport



NEU

Jetzt als App für iOS  
und Android verfügbar.

Now available as app  
for iOS and Android.

Search for „Tourismus Management Passport“

A modern hotel bedroom featuring a large bed with white linens and a red stripe, a dark wood headboard, a large mirror, and a lamp. The room is well-lit with warm tones.

Ruby

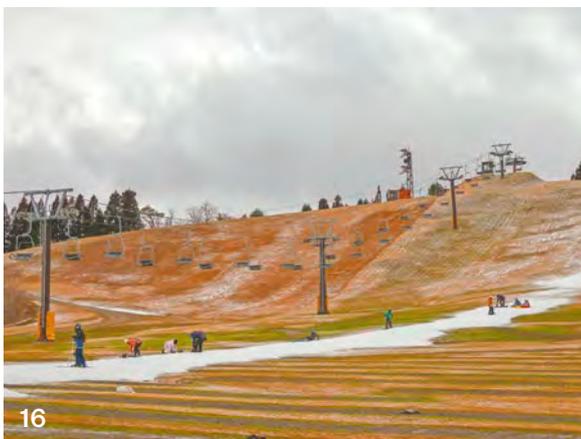
*sweet dreams*

ARE MADE OF COCKTAILS,  
OLD FRIENDS AND  
BIG, COSY BEDS

LEAN LUXURY DESIGN HOTELS

AMSTERDAM · COLOGNE · DUBLIN · DUSSELDORF · FLORENCE · FRANKFURT  
GENEVA · HAMBURG · LONDON · MUNICH · STUTTGART · VIENNA · ZURICH

BEST PRICES ON [RUBY-HOTELS.COM](https://www.ruby-hotels.com)



## RADICAL CHANGES IN TOURISM

- 8 Radical Changes in Tourism: The Imperative of Flexibility**  
Guy Katz
- 12 „Radikal im Sinne der ökologischen Nachhaltigkeit“**  
Interview mit Georg Schweisfurth, Unternehmer und Hotelier
- 14 Run With It, Not Against It**  
Olga Junek
- 16 Radical Change im Tourismus: das begriffliche Konzept**  
Thomas Bausch
- 22 New Work, Leadership und HR-Management im Tourismus**  
Im Gespräch mit Celine Chang, Marco A. Gardini und Simon Werther
- 24 Beyond the obvious – warum wir über Biodiversität sprechen müssen**  
Interview mit Dr. Frauke Fischer, Expertin für Biodiversität
- 26 Work in Progress – 10 Theses on Radical Changes in Tourism**  
Burkhard von Freyberg
- 28 Die 4-Tage-Woche im Tourismus – Fluch oder Segen?**  
Simon Werther
- 30 Radical Changes in Tourism – oder wie sich das Rhön Park Resort seit fünf Jahrzehnten neu erfindet**  
Interview mit Ben A. Baars, geschäftsführender Hoteldirektor

## FORSCHUNG

- 32 Evaluation des Forschungsprojekts zu „COVID-19 in der bayerischen Tourismusbranche“ in Bezug auf Radical Changes**  
Im Gespräch mit Celine Chang, Katrin Eberhardt und Markus Pillmayer
- 36 Der Weiterbildungsnavigator – Entwicklung eines KI-basierten Tools für KMU zur Förderung der Weiterbildungsbeteiligung in der Tourismusbranche**  
Katrin Eberhardt, Celine Chang
- 39 Auf dem Weg ins Zeitalter des Spatial Computings**  
Marion Rauscher

## STUDIUM

- 44 Wie Achtsamkeit den Umgang mit arbeitsbezogener erweiterter Erreichbarkeit im digitalen Zeitalter unterstützen kann**  
Pia Altschäffl
- 46 Auswirkungen der sicherheitspolitischen Entwicklungen auf die Wirtschaft und den Tourismus in der Türkei ab 2015**  
Firuze Alpaslan
- 48 Praxisprojekt „Mächtig im Fluss“**  
Marion Rauscher, Felix Kolbeck
- 50 Mit dem Praxisprojekt auf hoher See**  
Tim Babst
- 52 Atemberaubendes Naturpanorama trifft New Work: Coworkation im Alpenraum**  
Veronika Engel, Simon Werther

## GÄSTE UNSERER FAKULTÄT

- 54 Tourism matters! Nachhaltige Immobilien**  
Jana Fischer, Michela Mischi, Annika Schirmer

**INTERNATIONAL**

- 60** Blended Intensive Programme: Karst/Slowenien 2024  
Kathrin Bartl, Markus Pillmayer
- 62** ITHAS 2024 – An academic sailing and field trip on tourism policy  
Jasna Schnetzer, Ralph Berchtenbreiter
- 64** Partnerhochschulen der Fakultät für Tourismus  
Birgit Ditttrich, Cornelia Liem



62

**ALUMNI**

- 66** Karrieren – Ehemalige stellen sich vor!  
Katrin Brunen, Studiosus Reisen  
Ralf Ettenhuber, Busreisen Ettenhuber

**DIE FAKULTÄT**

- 68** Das neue Promotionszentrum CARRI macht es möglich  
Matthias Firgo, Andreas Humpe, Marius Mayer, Markus Pillmayer
- 72** Ereignisreiche Messetage auf der ITB 2024  
Lukas Schönberger
- 74** Spatenstich für das Transfer- und Innovationszentrum im Oberland (TIZIO) der HM  
Markus Pillmayer
- 76** Fulminante Absolventengala  
Burkhard von Freyberg
- 78** Nachruf: Prof. Dr. Hanno Haiber  
Torsten Busacker
- 79** Studierendenvertretung f.a.s.t.
- 82** Professorinnen und Professoren der Fakultät für Tourismus
- 83** Internationale Gastdozentinnen und -dozenten
- 84** Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- 85** Lehrbeauftragte an unserer Fakultät
- 86** Sichtvermerk  
Tilman Schröder



74

**Impressum**

Herausgeber  
Prof. Dr. Tilman Schröder  
Prof. Dr. Torsten Busacker  
Fakultät für Tourismus  
Hochschule München  
Schachenmeierstraße 35  
80636 München  
Internet  
www.tourismus.hm.edu

V.i.S.d.P.  
Prof. Dr. Torsten Busacker

Redaktion  
Kathrin Ottenhausen  
ISSN 1866-3044

DOI: <https://doi.org/10.60948/OPUS-503>



76

Verlag  
VMM MEDIENAGENTUR  
VMM WIRTSCHAFTSVERLAG GmbH & Co. KG  
Kleine Grottenau 1  
86150 Augsburg  
Tel. 0821 4405-0  
vmm-medien.de

Media- und Objektleitung  
Hans Peter Engel,  
Telefon 0821 4405-420  
h.engel@vmm-medien.de

Titelbild: KI-generiert

Bilder: Hochschule München  
Regionenspecial: Tourismusverband  
Tannheimer Tal

Grafik  
Birgit Hradetzky, Iris Cvetkovic

Bildbearbeitung  
Adnan Badnjevic

Lektorat  
Kerstin Jäger

Druck  
AZ Druck und Datentechnik GmbH,  
Kempten

Anzeigen  
Derzeit ist die Anzeigenpreisliste 2024 gültig.

Der Inhalt dieses Heftes wurde sorgfältig erarbeitet. Für die Inhalte sind ausschließlich die Autoren verantwortlich. Herausgeber, Redaktion und Verlag übernehmen für die Richtigkeit der Angaben sowie für eventuelle Druckfehler keine Haftung. Alle in PASSPORT abgedruckten Beiträge sind urheberrechtlich geschützt. Nachdruck oder anderweitige Verwendung sind nur mit vorheriger Genehmigung des Herausgebers gestattet.



# Radical Changes in Tourism

## The imperative of flexibility

The tourism industry, one of the world's largest and most dynamic sectors, is experiencing radical changes driven by technological advancements, shifting consumer preferences, and global events such as the COVID-19 pandemic. As the newest faculty member, one part of my job is to teach that companies' ability to be flexible is crucial for navigating these changes. This article examines a few key factors driving transformation in the tourism sector and emphasizes the importance of strategic flexibility for companies to thrive in this evolving landscape.

*Guy Katz, Text generated with AI*

### Technological Advancements

Technological innovation is a primary catalyst for change in tourism. Digital platforms, artificial intelligence (AI), and virtual reality revolutionize how tourists plan, book, and experience their travels. Companies that leverage technology can offer personalized services, enhance customer experiences, and optimize operations.

- **Royal Caribbean:** During the pandemic, Royal Caribbean not only implemented strict health protocols but also developed special routes focusing on national destinations to address international travel restrictions.
- **Norwegian Cruise Line:** Norwegian introduced flexible booking policies that allowed customers to make last-minute changes to their reservations, which helped restore traveler confidence.

### Airbnb's Flexibility and Innovation

Airbnb has exemplified flexibility and innovation by continuously adapting its business model. Initially a platform for renting out spare rooms, Airbnb has expanded to offer entire homes, unique stays, and experiences curated by locals. During the COVID-19 pandemic, Airbnb introduced „Online Experiences,“ allowing hosts to offer virtual activities and maintain customer engagement despite travel restrictions.

In the words of Hamari et al. (2016), „the sharing economy, exemplified by platforms like Airbnb, demonstrates how digital technologies can reshape traditional industries by introducing new business models and enhancing user experience through personalization and convenience.“

### Shifting Consumer Preferences

Modern tourists seek unique, authentic experiences rather than traditional, packaged tours. There is a growing demand for sustainable and responsible travel and a preference for destinations that offer cultural immersion and local interactions.

### Intrepid Travel's Sustainable Approach

Gössling et al. (2009) highlighted fifteen years ago that „sustainability in tourism is no longer a niche market but a mainstream requirement,“ reinforcing companies' need to adopt sustainable practices to meet consumer expectations.

Intrepid Travel, a leader in responsible tourism, has adapted to these preferences by integrating sustainability into its core business strategy. The company offers small group tours focusing on local culture and minimizing environmental impact. Intrepid's commitment to sustainable practices has attracted eco-conscious travelers and positioned the company as a pioneer in responsible tourism.

### Global Events and Crises

The tourism industry is particularly vulnerable to global events such as pandemics, natural disasters, and geopolitical tensions. These events can disrupt travel plans, alter consumer behavior, and necessitate rapid strategic shifts.

### Cruise Industry's Response to COVID-19

The cruise industry faced unprecedented challenges during the COVID-19 pandemic, with widespread cancellations and significant revenue losses. Companies like Royal Caribbean adapted by implementing strin-



Eco-conscious small group tours focussing on local culture.  
Pictures: Guy Katz, generated with AI

gent health protocols, offering flexible booking policies, and developing new itineraries focused on domestic travel. These measures helped rebuild consumer confidence and demonstrated the industry's resilience and adaptability.

According to Sigala (2020), „the COVID-19 pandemic has exposed the fragility of the tourism industry, highlighting the need for adaptive strategies and robust crisis management plans to ensure long-term sustainability.“

---

### Prompts

- Initial Prompt: “Write suggestions for an article about the radical changes in tourism driven by technological innovations, shifting consumer preferences, and global events such as the COVID-19 pandemic. Emphasize the importance of strategic flexibility for companies.”
  - Specific Prompt for ‘Technological Advancements’: “Focus on the role of artificial intelligence and digital platforms in tourism. Mention examples like Airbnb.”
  - Specific Prompt for ‘Consumer Preferences’: “Discuss the increasing demand for sustainable and responsible travel, including examples like Intrepid Travel.”
  - Specific Prompt for ‘Global Events and Crises’: “Describe the impact of the COVID-19 pandemic on the cruise industry and provide examples of how they adapted.”
  - Current Prompts for Improving the Text: “Please suggest answers to corrections in the PDF?”
- 

### The Role of Artificial Intelligence

Artificial intelligence (AI) is increasingly being utilized to drive innovation and enhance flexibility in the tourism industry. AI can analyze vast amounts of data to predict trends, personalize customer experiences, and optimize operations. Companies that adopt AI technologies can gain a competitive edge by being more responsive to market changes.

For example, AI-powered chatbots are now commonplace in customer service, providing instant responses to queries and improving booking processes. Additionally, AI-driven analytics can help companies identify emerging trends and tailor their offerings to meet changing customer preferences. And who knows, maybe AI was even used to write some of this text, as well 😊

But as always, in some cases, nothing can replace personal human service—distinguishing between the two and flexibly adapting is probably the most challenging task for companies. In fact, some of the more premium or luxurious businesses pride themselves on not using technology or AI for customer interaction—which today can be a USP of its own.

### Conclusion

The tourism industry, among all other sectors, is undergoing radical changes driven by technology, shifting consumer preferences, and global events. Companies with strategic flexibility are better positioned to navigate these changes and emerge stronger. Tourism businesses can thrive in an unpredictable environment by adopting dynamic capabilities, engaging in

scenario planning, fostering collaborative networks, and promoting continuous learning.

As educators and industry leaders, we must equip future managers with the skills and mindset needed to embrace flexibility and lead their organizations through times of change. The lessons of flexibility taught in the classroom must be reflected deeply in the strategies employed by tourism companies worldwide. 🏠



Coping with the COVID-19 Pandemic by adapting booking policies and itineraries.  
Pictures: Guy Katz, generated with AI

## The Importance of Flexibility in Strategy

In my strategy courses, I emphasize (and you can ask any of my students) that flexibility is not just about reacting to changes but proactively anticipating and preparing for them. Companies must develop agile strategies to pivot quickly in response to emerging trends and unforeseen events. In other words, strategy means not having a rigid strategy to begin with!

- **Dynamic Capabilities:** Firms should invest in building dynamic capabilities that enable them to sense opportunities and threats, seize new opportunities, and reconfigure resources accordingly. Teece et al. (1997) define dynamic capabilities as „the firm’s ability to integrate, build, and reconfigure internal and external competencies to address rapidly changing environments.“
- **Scenario Planning:** Scenario planning helps companies envision multiple future scenarios and develop strategies to address them. This approach enhances preparedness and reduces the impact of adverse events. Schoemaker (1995) suggests that „scenario planning is a powerful tool for overcoming cognitive biases and developing strategic foresight.“
- **Collaborative Networks:** Building collaborative solid networks with stakeholders, including local communities, governments, and other businesses, can enhance a company’s ability to adapt and innovate. Granovetter (1985) states that „the strength of weak ties in social networks is crucial for accessing diverse information and resources.“
- **Continuous Learning:** A culture of constant learning and innovation is essential. Companies should encourage employees to develop new skills and embrace change as a constant. Argyris and Schön (1978) argue that „organizational learning involves the detection and correction of errors, leading to continuous improvement and adaptation.“

### LITERATURE

1. Hamari, J., Sjöklint, M., & Ukkonen, A. (2016). „The sharing economy: Why people participate in collaborative consumption.“ *Journal of the Association for Information Science and Technology*, 67(9), 2047-2059.
2. Gössling, S., Hall, C. M., & Weaver, D. (2009). „Sustainable Tourism Futures: Perspectives on Systems, Restructuring and Innovations.“ Routledge.
3. Sigala, M. (2020). „Tourism and COVID-19: Impacts and implications for advancing and resetting industry and research.“ *Journal of Business Research*, 117, 312-321.
4. Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). „Dynamic capabilities and strategic management.“ *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
5. Schoemaker, P. J. H. (1995). „Scenario planning: A tool for strategic thinking.“ *Sloan Management Review*, 36(2), 25-40.
6. Granovetter, M. (1985). „Economic action and social structure: The problem of embeddedness.“ *American Journal of Sociology*, 91(3), 481-510.
7. Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). „Organizational Learning: A Theory of Action Perspective.“ Addison-Wesley.
8. García-Villaverde, P. M., Ruiz-Ortega, M. J., Hurtado-Palomino, A., De La Gala-Velásquez, B., & Zirena-Bejarano, N. (2021). „Organizational flexibility and pioneering behavior: The indirect effect of market dynamism in tourism firms.“ *Journal of Business Research*, 124, 612-623.

Anzeige



**Suchst du einen coolen Job in Hospitality Tech?**

Dailypoint™ ist die führende Daten-Management & CRM-Plattform. **STARTE MIT UNS DURCH.**

Toedt, Dr. Selk & Coll. GmbH  
München | Garmisch-Partenkirchen | Dubai | P: +49 89 1893569-0 | info@dailypoint.net

[www.dailypoint.com](http://www.dailypoint.com)

# „Radikal im Sinne der ökologischen Nachhaltigkeit“

Ein Interview mit Georg Schweisfurth

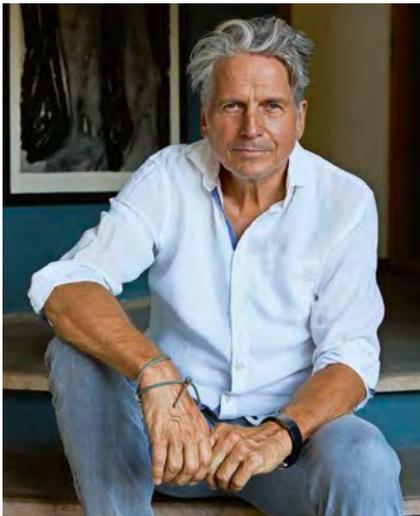


Foto: Vivi D'Angelo

## Georg Schweisfurth

Georg Schweisfurth ist in den sechziger und siebziger Jahren im Ruhrgebiet aufgewachsen, ist gelernter Metzgermeister und studierter Volkswirt, war von Anfang an bei den Herrmannsdorfer Landwerkstätten bei München im Familienunternehmen dabei, hat mehrere Unternehmen im Biobereich gegründet, u.a. basic, leitet das ökologische Tagungs- und Veranstaltungshotel Gut Sonnenhausen, war lange bei Greenpeace als Aufsichtsrat aktiv und ist auch mit seiner Schwester Anne Kurator in der Schweisfurth Stiftung in München.

**Lieber Georg, in jungen Jahren wurdest du mit einer prägenden Situation mit deinem Vater konfrontiert, die dein Leben verändert und in die Bahnen gelenkt hat, in denen du dich seitdem bewegst. Welche war das und wie hast du das alles erlebt?**

Mein Vater (Karl Ludwig Schweisfurth, d.R.) war der Inhaber des größten fleischverarbeitenden Unternehmens in Europa, HERTA, was zu meiner Zeit als Kind und junger Mann noch ein Familienunternehmen war. Mein Urgroßvater hatte es 1897 begründet, im Ruhrgebiet. Wir sind mit dem Bergbau großgeworden. Für meinen Vater war das Handwerk immer prägend. Er war stolz darauf, Metzgermeister zu sein. Er hatte es bis zum Präsidenten der europäischen Fleischwirtschaft gebracht. Schon vor und vor allem nach dem 2. Weltkrieg und bis in die achtziger Jahre war das ein sehr erfolgreiches Unternehmen. Alle waren stolz. In unserem kleinen Ort Herten am nördlichen Rand des Ruhrgebiets mit der zweitgrößten Zeche der Welt, Zeche Ewald, war man wer, wenn man bei Schweisfurth arbeitete. Ich bin mit diesem Gefühl großgeworden. Und trotzdem haben wir alle später alles infrage gestellt. Das war Mitte der achtziger Jahre. Mein Vater hat das Unternehmen relativ zügig an Nestlé verkauft. Mein Bruder Karl und ich haben auf die Frage, ob wir das Unternehmen übernehmen wollten, mit Nein geantwortet. Da waren wir Anfang 20. Wild und jung haben wir gesagt: Wir können nicht verantworten, wie die 40.000 Schweine, die wir jede Woche in den Betrieben töten, leben. Basta. Trotzdem habe ich in der Zeit nach dem Abitur meine Metzgerlehre absolviert, so wie meine Schwester Anne eine Bäckerlehre und mein Bruder Karl eine landwirtschaftliche Lehre absolvierten.

All das hat mein Leben sehr stark geprägt. Und mit Tieren haben wir immer gelebt. Pferde, Rinder, eine Zeit lang auch Schweine. Wir hatten das Kleinbäuerliche auch schon früh mitbekommen. Und es war alles sehr in Ordnung damals bei uns am eigenen Kräuterhof in Herten. In der industriellen Tierproduktion ging's damals da schon anders zur Sache. Somit war dann das gute Ende, dass aus allem die Herrmannsdorfer Landwerkstätten bei Glonn hervorgingen, der radikale Gegenentwurf zu HERTA!

**Als Gründer der Supermarktkette basic, als Greenpeace-Aufsichtsrat und nun als Hotelier konntest du ökologische Nachhaltigkeit vorantreiben. Was waren hier jeweils deine wesentlichen Akzente? Auf was warst du „stolz“?**

Ich empfinde es als großen Luxus, dass ich immer in allen Aktivitäten meinem Herzen folgen durfte. Das ist nicht jedem gegönnt, das weiß ich. Ich habe immer versucht, das Beste draus zu machen. Natürlich war das häufig auch hart, man wurde anfangs verlacht, Bio-Landwirtschaft war was für Aussteiger. Man ist auf die Nase gefallen, hat Geld verloren, aber auch dann wieder gewonnen, auch persönliche Enttäuschungen waren dabei. Es gehört auch zum Leben.

**Stolz?**

Mit basic haben wir etwas Außergewöhnliches geschaffen, was im In- und Ausland hohen Respekt bekam. Alles war anders – alles war neu. Wir hatten die coolsten Läden und die besten Sortimente, die lässigsten Leute in den Läden und die besten Geschichten. Wir waren ganz vorne dran. Wir waren auch eine Hoffnung für die Bauern, die Absatzkanäle brauchten, um so wirtschaften zu können, wie es die Vernunft und die



Bio-Richtlinien verlangen. Erst als wir erfolgreich waren, sahen Rewe, Edeka und die anderen Großen, dass Bio keine Eintagsfliege ist und wirklich von den Menschen gewollt wird. Dann ging's so richtig los. Das hat mich auch gefreut. Dass vielleicht später die Revolution ihre Kinder sprichwörtlich verspeist, wie man so treffend sagt, gehört sehr wahrscheinlich zum Geschäft. Der Impuls war mir wichtig.

Meine Aufsichtsratsstätigkeit bei Greenpeace war für mich eine Ehre! Auch wieder so ein Zufall. Diese wunderbare Welt von jungen Leuten, die die ganzen Schandtaten der Industrie und der Politiker aufdecken und professionell gemachte Kampagnen kreieren, um die Menschen auf diese unsägliche Zerstörung der Erde aufmerksam zu machen. Das passiert ja häufig im Verborgenen, das versteckt sich hinter Komplexitäten, die man erst einmal durchdringen muss! Aber irgendwann kommt die Wahrheit immer zum Vorschein. Quasi bei „green“ und auch natürlich bei „peace“! Zehn Jahre Aufsichtsrat waren das. Eine prägende Zeit.

Sonnenhausen ist mir familiär zugefallen. Da kann ich fast nichts dafür. Aber ich habe gelernt, dass man seine Besitzungen weiter entwickeln muss. Und das hab ich einfach gemacht. Wir haben aus dem Nichts und aus Leidenschaft ein Hotel auf einem Gutshof etabliert, Schritt für Schritt in den letzten 25 Jahren. Und die ökologische Frage hat sich immer von Anfang an gestellt. Wir sind aber immer noch auf dem Weg, auf der Suche, noch nicht am Ende. Die Unzufriedenheit treibt mich andauernd voran – die Unzufriedenheit mit den Umständen, die ja gar nicht so schlecht sind. Aber die Luft nach oben, die lässt mich manchmal nicht schlafen. Wenn wir jetzt schon fertig wären, wäre ich arbeitslos. Ich mache immer weiter, brauche aber die jungen Leute um mich, die mehr und mehr Verantwortung übernehmen.

**Das Wort „radikal“, Teil der Überschrift dieses Interviews, ist stark. Warum ist es im Hinblick auf dein Tun dennoch notwendig?**

Radikal ist ein gutes Wort, weil wir keine Zeit verlieren dürfen. Du musst radikal sein, denn wir müssen immer mehr von den Menschen, Politikern, Unternehmern oder Wissenschaftlern

erwarten, als sie sich selbst zutrauen und dann am Ende schaffen. Wir müssen sie also ständig überschätzen, fordern, damit wir am Ende halbwegs dahin kommen, wo wir hinwollen. Das Unmögliche immer wieder sichtbar machen – das Unmögliche herausfordern. The Impossible. Eine Vision: Wie wollen wir in 50 Jahren leben? Mit dieser Frage kann jeder etwas anfangen. Making the impossible possible. Ich habe mal eine Firma mit dem Namen „everything is possible“ gegründet! Dagegen konnte keiner etwas einwenden.

**Als Hotelier bist du Stakeholder des Tourismus. Muss sich der Tourismus lokal und global teilweise radikal verändern, um weiterhin eine lebenswerte Erde sicherzustellen?**

Ich glaube, beim Tourismus können wir an unglaublich vielen Stellschrauben drehen und besser werden. Das ist unendlich. Wir haben schon so häufig darüber gesprochen und sehen, dass es sich schon lohnt, über die Dinge nachzudenken, die wir so täglich treiben. Dabei müssen wir als Hoteliers den Menschen Angebote machen, die sie gut verstehen können und die Spaß machen. Mit 1 t CO<sub>2</sub>-Ersparnis lockst du niemanden hinterm Ofen hervor. Da geht schon ein bisschen was, da geht aber noch viel mehr. Vieles, wofür in der Hotellerie geworben wird, ist leider Greenwashing.

Man muss bei alledem auch mal in die Vorlage gehen. Zum Beispiel machen wir auf Gut Sonnenhausen Bio-Landbau seit 40 Jahren und haben 100 Prozent Bio in der Küche, obwohl ich weiß, dass nicht jeder Gast das goutiert beziehungsweise wichtig findet. Aber wir machen das trotzdem. Weil da die Zukunft liegt. Wir müssen mit der Energie anders umgehen, nicht so viele Lebensmittel wegwerfen, nicht so viel verpacken. Dürfen nicht alles zubauen. Sieh dir an,

wie Bayern langsam zugepflastert wird. Der Grund, warum Menschen ins schöne Bayern zum Erholen fahren, fällt zunehmend weg. Overtourism in unserem kleinen Bundesland! Tirol ist noch schlimmer. Wo soll das eigentlich hinführen? Wann sagt mal einer: Stop! In der Schweiz funktioniert das schon besser. Du siehst: Sky is the limit! Und wir reden ja noch gar nicht mal über die weltweiten Destinationen, wo die Akzeptanz in der örtlichen Bevölkerung zunehmend schwindet.

**Last, but not least, siehst du in unserer Gesellschaft ein breiteres Verständnis und einen Willen, sich – sei es zuhause oder auf Reisen – ökologisch nachhaltiger zu verhalten, oder müssen die Gesetzgebenden drastisch(er) eingreifen?**

Beides wird gleichzeitig passieren: Der Wunsch der Gesellschaft wird sich mit einem gewissen time lag in Gesetze und Richtlinien übertragen. Das dauert aber, bis das in den Köpfen drin ist, weil es erst einmal durch die Herzen muss. Die Welt, wie wir sie erschaffen haben, ist ja auch über Tausende von Jahren entstanden. Vielleicht schaffen wir es in 100 Jahren, eine Gesellschaft im ökologischen Gleichgewicht zu erreichen. Wir haben ja bereits angefangen – da liegt etwas in der Luft. Selbst viele Skeptiker von damals haben längst den Schalter im Kopf umgelegt. Und viele kleine Dinge, viele kleine Veränderungen machen dann das große Bild aus. Jeder trägt im Übrigen Verantwortung für sein Tun und muss sich bewegen. Und es wird aber enorm viel Spaß machen, wenn wir unser Leben anpassen und neu gestalten.

*Das Gespräch führte  
Prof. Dr. Burkhard von Freyberg.*

# Run With It, Not Against It

Embrace rather than resist the ongoing disruptions in the hospitality and tourism industry over the past decade, which have inevitably impacted education and educators

*Olga Junek*

Since 2020, both students and educators have navigated transitions from traditional face-to-face instruction to online and blended learning formats. Furthermore, the rapid advancement of AI necessitates that educators in hospitality and tourism reassess their teaching practices and curriculum strategies to ensure heightened student engagement, satisfaction, and attainment of learning outcomes.

An upcoming publication titled „ **RETHINKING HOSPITALITY AND TOURISM EDUCATION: Disruptors and Transformations,**“ scheduled for release early in 2025 by Channelview, synthesises various topics, research findings, and reflections. It aims to provide educators in hospitality and tourism with a comprehensive guide and thought-provoking insights. It has become evident that innovative strategies must be developed to equip students with clear guidelines, training, and support for integrating AI tools into their academic and professional practice. Moreover, educators must grasp their important role in navigating this challenging yet exciting educational landscape.

The book explores progressive concepts such as the design of higher education practices, authentic learning experiences, gamification in training, experiential learning, and blended learning approaches. These discussions are intended to stimulate educators and students alike, fostering the development of further innovations.

The redesign of assessment and evaluation frameworks is crucial in ensuring that OpenAI is leveraged effectively as a supplementary tool rather than a substitute for students' independent work. Several assessment methodologies employed in hospitality and tourism programs align with the principles of authentic learning, utilizing digital technologies to equip students with industry-relevant skills and knowledge. Examples include scenario-based assessments, reflective writing exercises, multimedia productions such as videos and podcasts, and industry simulations. Additionally, assignments such as compiling and evaluating industry reports, creating infographics to visually represent data, and delivering oral presentations on these infographics demonstrate how authentic learning can be integrated into assessments. The adoption of portfolio assessments, already prevalent in other higher education disciplines, holds promise for extending its application to hospitality and tourism studies.

While the traditional approach of the German educational system has historically focused on final examinations for student assessment, perhaps the time has come to adapt to new methods that ensure students graduate with the knowledge and skills necessary for the industry. The initiatives proposed above are crucial in preparing students to excel in the dynamic and evolving sectors within the global economy and in hospitality and tourism in particular. ■■

Dr. Olga Junek during a lecture with her students  
Foto: Hochschule München



# muenchen.de

Das offizielle Stadtportal



Rathaus • Branchenbuch • Veranstaltungen • Kino • Shopping • Restaurants

[www.muenchen.de](http://www.muenchen.de)



Die Geschwindigkeit des Klimawandels zwingt niedrig gelegene Winterurlaubsorte zu einem radikalen Wandel ihrer Angebote.

Foto: VETRA PERMANA/stock.adobe.com

# Radical Change im Tourismus: das begriffliche Konzept

Das Thema dieser Passport-Ausgabe setzt sich aus drei Begriffen zusammen: radikal, Wandel und Tourismus. Dieser Beitrag beschäftigt sich auf der Basis dieser drei Begriffe mit dem Rahmen, der sich aus diesen ableiten lässt.

Thomas Bausch

Der Duden (Duden, Eintrag Adjektiv „radikal“, n.d.) gibt für das Wort „radikal“ zwei Deutungen an, die sich auf den Begriff der Veränderung anwenden lassen:

1. *von Grund aus erfolgreich, ganz und gar; vollständig, gründlich*
2. *mit Rücksichtslosigkeit und Härte vorgehend, durchgeführt o. Ä.*

Verbindet man diese Deutungen mit dem Begriff des Wandels, so wird sichtbar, dass es um den Grad des Wandels sowie des Wandlungsprozesses geht. Eine zeitliche Dimension ist dagegen nicht hinterlegt. Radikaler Wandel kann sowohl über einen längeren Veränderungsprozess als auch durch disruptive Ereignisse sehr kurzfristig erfolgen.

Nach dem Zweiten Weltkrieg hat der Wandel der Mobilität weg von der Bahn als Massentransportmittel hin zunächst zum Auto und später auch zum Flugzeug eine „ganz und gar“, radikale veränderte Flexibilität und Reichweite beim Reisen herbeigeführt und so den Tourismus grundlegend verändert. Die Flugpauchalreise hat die großen Reiseveranstalter hervorgebracht, die den Reisemarkt in Deutschland vollständig veränderten. Ähnlich radikal revolutionierte die Entwicklung des Internets und die damit entstandenen Plattformen die Reiseproduktion und den Reisevertrieb. Der Klimawandel und die Notwendigkeit der Transformation der Ökonomien hin zu CO<sub>2</sub>-neutralem Wirtschaften als langfristiger Veränderungstreiber kann potenziell erneut eine radikale Veränderung des Tourismus, insbesondere der hierfür erforderlichen Mobilität, nach sich ziehen.

Doch auch disruptive Ereignisse können den Tourismus oder Teile von ihm kurzfristig zum Wandel zwingen: globale Pandemien, Kriege, Terrorismus einschließlich Cyber-Angriffe, Naturkatastrophen oder der Ausfall systemrelevanter Anbieter sind hier an erster Stelle zu nennen. Die Covid-19-Pandemie ist ein extremes Beispiel einer Disruption. Doch auch wirtschafts- oder sicherheitspolitische Entscheidungen eines einzelnen Staates können den Tourismus disruptiv treffen. Die Entkopplung des Mindestwechsellurses des Schweizer Franken zum Euro durch die Schweizer Nationalbank wurde radikal, „mit Rücksichtslosigkeit und Härte“ durchgeführt. Reisen aus dem Ausland in die Schweiz verteuerten sich von einem Tag auf den anderen disruptiv um fast 20%. Der Schweizer Tourismus wurde durch diese Disruption zu einem grundlegenden Wandel seiner Angebots- und Preispolitik gezwungen: entweder mussten Preise bei

gleicher Qualität gesenkt oder die Qualität bei gleichem Preis verbessert werden. Zudem wurde eine verstärkte Marktbearbeitung in Nicht-Euro-Ländern eingeleitet. Disruptionen können zudem innerhalb von Teilsystemen durch den Ausfall einer wesentlichen Systemkomponente entstehen. Die Insolvenz des Reiseveranstalters Thomas Cook führte unmittelbar auch zu einer Bedrohung der Existenz der in Konzernbesitz befindlichen Airline Condor.

Tourismus ist im Kontext von radikalem Wandel als System zu betrachten. Vereinfacht dargestellt setzt sich das System Tourismus aus drei zentralen Komponenten zusammen: den Quellmärkten mit den touristischen Leistungen und nachfragenden Verbraucherinnen und Verbrauchern, den Destinationen, die durch ihre Attraktoren diese Nachfrage generieren, sowie, als Bindeglied zwischen Quellmärkten und Destinationen, den Intermediären, die den Fluss zwischen diesen ermöglichen (vgl. Abbildung 1). Dieser Fluss kann einerseits als Strom der Reisenden, andererseits ökonomisch als der Fluss des Geldes im System Tourismus interpretiert werden.

Im System können sowohl staatliche Interventionen, die zu veränderten Rahmensetzungen für den Fluss im System führen, als auch die Systemakteure selbst radikale Veränderungen auslösen. Hinzu kommen die bereits genannten unkontrollierbaren exogenen Ereignisse wie etwa Naturkatastrophen oder Terrorismus oder nicht unmittelbar durch das System Tourismus beeinflussbare Treiber wie etwa der demographische Wandel, Klimawandel oder die globalen Machtverschiebungen. Tabelle 1 gibt einen schematischen und beispielhaften Überblick, wie radikaler Wandel im Tourismus entsteht. Die Spalte Typ kennzeichnet D disruptive und K kontinuierliche Verursacher des Wandels.

Die Tourismuswissenschaften tragen mit Forschungsprojekten und Publikationen zur Analyse der Wirkung von radikalem Wandel wie auch der Entwicklung von Strategien im Umgang mit diesem bei. Beispielhaft seien einige aktuelle Forschungsthemen und ausgewählte Publikationen hierzu genannt:

**Klimawandel:** Das Thema nimmt einen breiten Raum sowohl im Hinblick auf die Modellierung des zu erwartenden Wandels als auch Anpassungsstrategien bzw. die potenziellen Folgen von bereits in die Wege geleiteten veränderten Rahmensetzungen ein. Beispiele hierfür sind Studien zu den langfristigen Perspektiven für Skigebiete (Steiger et al., 2022) oder die Auswirkungen der dynamisch steigenden CO<sub>2</sub>-Bepreisung für die Airline-Industrie (Gössling & Humpe, 2023).

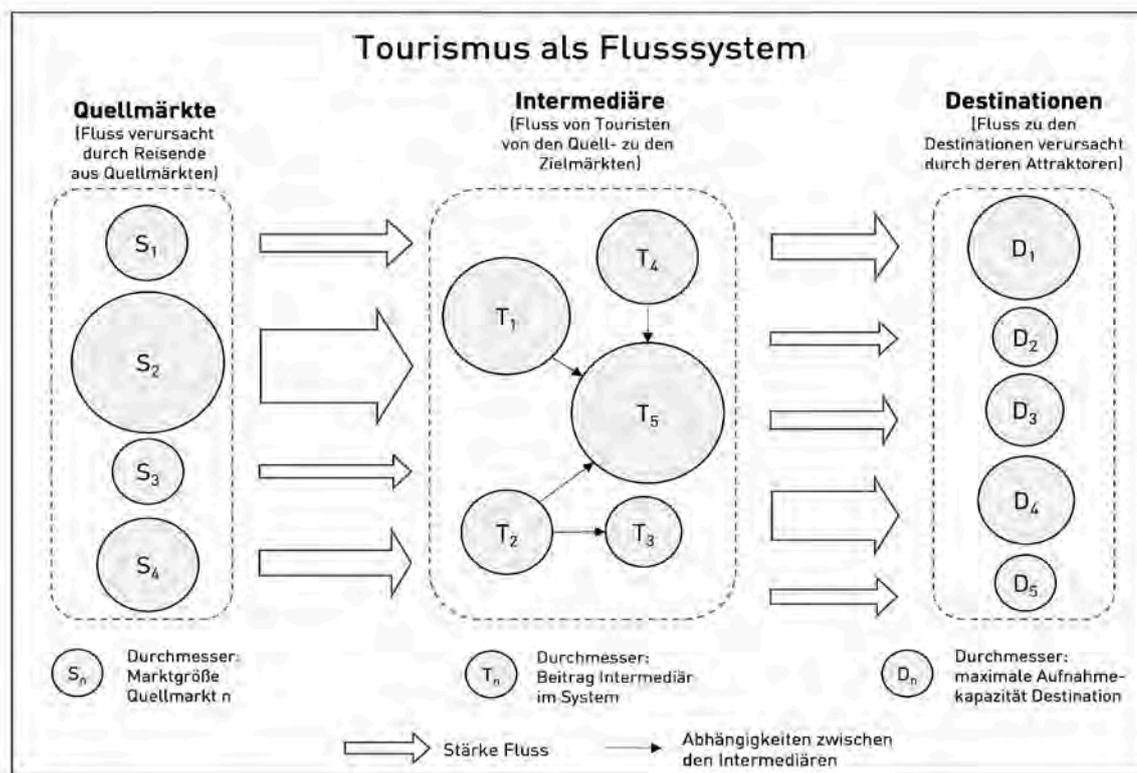


Abbildung 1:  
Schematische Darstellung des Systems Tourismus.  
Quelle: <https://doi.org/10.1177/0047287520972805>

**Digitalisierung:** Veränderungen von touristischen Angebots- und Nachfragestrukturen durch neue Geschäftsmodelle der Plattformökonomie etwa durch Airbnb im Städtetourismus (Gyódi, 2019), Einsatz von Servicerobotern im Hospitality-Sektor (Kim et al., 2022), Virtual Reality zur Verschiebung echter Reisen in den virtuellen Raum (Rauscher et al., 2020) oder die Anwendungsmöglichkeiten von Künstlicher Intelligenz für die Individualisierung von touristischen Services (Demir & Demir, 2023).

**Demographischer Wandel:** Ansätze zur Bewältigung des demographisch bedingten Fachkräftemangels (Fasone & Pedrini, 2023), Führungsstrategien für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Generation Z in der Hospitality-Industrie (Sakdiyakorn et al., 2021), Identifikation von Veränderungsfaktoren des Reiseverhaltens bei älteren Reisenden und Implikationen für Reiseangebote (Huber, 2019).

**Umgang mit disruptiven Ereignissen:** Untersuchung der langfristigen Auswirkungen von Terrorismus (Liu & Pratt, 2017), Stärkung der Resilienz von kleinen und mittelständischen Beherbergungsbetrieben (Hernández Sánchez & Oskam, 2022), Strategieentwicklung im Umgang mit Airbnb als dis-

ruptivem Faktor in Destinationen (Yeager et al., 2024).

Derzeit gibt es keine Hinweise darauf, dass das System Tourismus selbst sich radikal wandelt. Selbst die Covid-19-Pandemie hat zu keiner Veränderung des Systems selbst, sondern lediglich zum Fluss im System und damit auch zu temporären oder dauerhaften Veränderungen von Systemelementen geführt (Bausch et al., 2021). Auch zeigt eine Gegenüberstellung disruptiver Ereignisse wie Kriegsausbrüche, Pandemien oder Wirtschaftskrisen als potenzielle Auslöser radikaler Veränderungen im Tourismus für den Quellmarkt Deutschland (Lohmann, 2023; Folie 13) für die vergangenen Jahrzehnte, dass die hohe Priorität von Urlaubsreisen im Gesamtkonsum von Verbraucherinnen und Verbrauchern zu einer hohen Resilienz des Reisemarktes gegenüber solchen Ereignissen führt. Bislang wenig erforscht sind dagegen die Wirkungen der langfristig wirkenden radikalen Veränderungen, da diese nicht nur in den Tourismussektor, sondern in alle Lebensbereiche hineinwirken. Die Effekte sind daher für einen einzelnen Wirtschaftssektor schwer zu isolieren. Weitere Forschung, unter anderem durch die Fakultät für Tourismus, kann auch in diesem Bereich zukünftig wichtige Erkenntnisse liefern. ■■



SPIELBANK  
GARMISCH-PARTENKIRCHEN

ICH BIN EIN  
SCHLECHTER VERLIERER.  
ALSO GEWINNE ICH.

VERSCHENKEN  
SIE GLÜCK:



**Tabelle 1: Schematische Darstellung der Verursachung radikalen Wandels**

QUELLMÄRKTE	Verursacher	Auslöser radikalen Wandels (Treiber)	Typ
	<b>Staatliche Interventionen</b>	Reisewarnungen für Zielgebiete (Verschiebung globaler Einflussphären)	D
		Dynamisches jährliches Anheben der CO <sub>2</sub> -Bepreisung in Euro/t (Klimawandel)	K
	<b>Verbrauchende/Reisende</b>	Steigender Anteil von Haushalten in prekären Lebensverhältnissen (demographischer Wandel)	K
		Wandel von Lebensstilen und damit verbundenem Reiseverhalten (gesellschaftlicher Wandel)	K
		Nutzung KI-basierter Informationsquellen zu Reisezielen (Digitalisierung)	K
<b>INTERMEDIÄRE</b>	<b>Staatliche Interventionen</b>	Novellierung der Pauschalreiserichtlinie unter Berücksichtigung von Buchungsplattformen (Digitalisierung)	D
		Genehmigung Übernahme ITA durch Lufthansa durch die EU-Kommission (Globalisierung)	D
		Beschluss der EU bis 2050 CO <sub>2</sub> -Neutralität zu erreichen (Klimawandel)	K
	<b>Unternehmen</b>	Neue Geschäftsmodelle für einen Typ von Intermediären (z.B. Airbnb) (Digitalisierung)	D
		Neues Verhältnis Arbeitgebende/Mitarbeitende (demographischer Wandel)	K
		Innovationen im IT-Sektor bieten Chancen/bedrohen eigene Wettbewerbsfähigkeit (z.B. KI) (Digitalisierung)	D oder K
<b>DESTINATIONEN</b>	<b>Staatliche Interventionen</b>	Förderung nachhaltiger Gästemobilität bei der Anreise und im Zielgebiet (Klimawandel)	K
		Verbot von Airbnb in Städten mit extremer Wohnraumknappheit (Digitalisierung)	D
	<b>DMOs/Unternehmen</b>	Verdrängung der DMOs aus dem Vertrieb von Beherbergungsbetrieben durch globale Plattformen (Digitalisierung)	K
		Neuausrichtung von Winterdestinationen und Bergbahnen in niedrigen Lagen als Folge des Klimawandels (Klimawandel)	K
	<b>Einheimische Bevölkerung</b>	Organisation von Widerstand gegen die Phänomene des Massentourismus (Gegentrend zu Globalisierung)	D oder K

**LITERATUR**

Bausch, T., Gartner, W. C., & Ortanderl, F. (2021). How to Avoid a COVID-19 Research Paper Tsunami? A Tourism System Approach: *Journal of Travel Research*, 60(3), 467–485. <https://doi.org/10.1177/0047287520972805>

Demir, M., & Demir, Ş. Ş. (2023). Is ChatGPT the right technology for service individualization and value co-creation? Evidence from the travel industry. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 40(5), 383–398. <https://doi.org/10.1080/10548408.2023.2255884>

Duden, Eintrag Adjektiv radikal. (n.d.). In Duden. Cornelsen Verlag GmbH. <https://www.duden.de/rechtschreibung/radikal>

Fasone, V., & Pedrini, G. (2023). Industry-specific upskilling of seasonal tourism workers: Does occupational gender inequality matter? *Tourism Economics*, 29(7), 1915–1936. <https://doi.org/10.1177/13548166221146850>

Gössling, S., & Humpe, A. (2023). Net-zero aviation: Time for a new business model? *Journal of Air Transport Management*, 107, 102353. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2022.102353>

Gyódi, K. (2019). Airbnb in European cities: Business as usual or true sharing economy? *Journal of Cleaner Production*, 221, 536–551. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.02.221>

Hernández Sánchez, N., & Oskam, J. (2022). A “new tourism cycle” on the Canary Islands: Scenarios for digital transformation and resilience of small and medium tourism enterprises. *Journal of Tourism Futures*, ahead-of-print(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/JTF-04-2022-0132>

Huber, D. (2019). A life course perspective to understanding senior tourism patterns and preferences. *International Journal of Tourism Research*, 21(3), 372–387. <https://doi.org/10.1002/jtr.2268>

Kim, H., So, K. K. F., & Wirtz, J. (2022). Service robots: Applying social exchange theory to better understand human–robot interactions. *Tourism Management*, 92, 104537. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2022.104537>

Liu, A., & Pratt, S. (2017). Tourism’s vulnerability and resilience to terrorism. *Tourism Management*, 60, 404–417. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2017.01.001>

Lohmann, M. (2023, January 13). *Urlaubsreisetrends 2023*. CMT, Stuttgart. <https://www.tn-deutschland.com/wp-content/uploads/2023/01/FUR-RA-CMT-2023-PK-Charts.pdf>

Rauscher, M., Humpe, A., & Brehm, L. (2020). Virtual Reality in Tourism: Is it “Real” Enough? *Academica Turistica*, 13(2), 127–138. <https://doi.org/10.26493/2335-4194.13.127-138>

Sakdiyakorn, M., Golubovskaya, M., & Solnet, D. (2021). Understanding Generation Z through collective consciousness: Impacts for hospitality work and employment. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 102822. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102822>

Steiger, R., Knowles, N., Pöll, K., & Rutty, M. (2022). Impacts of climate change on mountain tourism: A review. *Journal of Sustainable Tourism*, 0(0), 1–34. <https://doi.org/10.1080/09669582.2022.2112204>

Yeager, E. P., Soulard, J., Deale, C., & Milazzo, L. (2024). Rural resiliency through peer-to-peer accommodations. *Journal of Sustainable Tourism*, 32(7), 1392–1412. <https://doi.org/10.1080/09669582.2023.2235888>



# PRIESTEREGG

Einfach leben. Einfach Mensch sein.



[www.priesteregg.at](http://www.priesteregg.at)  
[www.facebook.com/priesteregg](https://www.facebook.com/priesteregg)

# New Work, Leadership und HR-Management im Tourismus

Im Mai 2024 ist das erste Buch zu New Work im Tourismus im deutschsprachigen Raum erschienen. Autorinnen und Autoren aus Wissenschaft und Praxis geben in Form von konzeptionellen Beiträgen, empirischen Studien, Erfahrungswissen und Interviews Einblicke darin, wie New Work gestaltet und gelingen kann und welche Rolle Leadership und HR-Management dabei spielen. Ein Gespräch mit der Herausgeberin Celine Chang und den Herausgebern Marco A. Gardini und Simon Werther über Ziele, Inhalte und Kernbotschaften des Buchs.

## Ihr habt ein Buch zu New Work im Tourismus herausgegeben. Wie ist die Idee zu dem Buch entstanden?

Celine Chang Die Kernfrage „Wie wollen oder wie werden wir in Zukunft im Tourismus arbeiten?“ ist aktuell Gegenstand vielfältigster Diskussionen in Tourismuswissenschaft und Tourismuspraxis. So haben Simon Werther, Marco Gardini und ich im Rahmen unserer jeweiligen Lehrveranstaltungen zu New Work, Leadership und HR-Management festgestellt, dass es bislang kaum Literatur zu New Work und HR-Management im Tourismus gibt. So entstand die Idee, ein gemeinsames Buch zu machen,

bei dem die Veränderungen der Arbeitswelt und die Gestaltungsanforderungen an Leadership und HR-Management im Tourismus aufgezeigt werden.

## Wie ist das Buch aufgebaut und an wen richtet sich es?

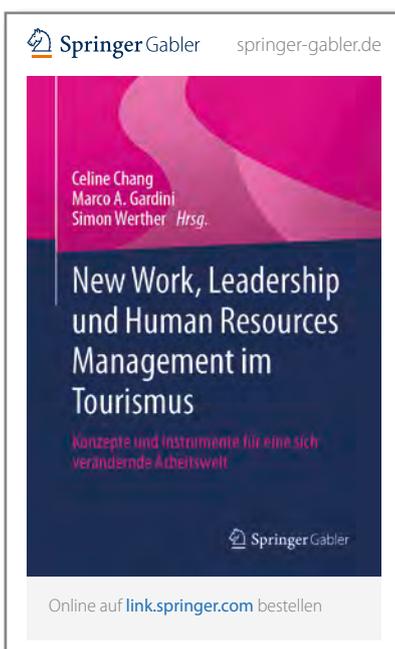
Simon Werther Das Buch ist in drei Teile gegliedert, die inhaltlich in vielerlei Hinsicht miteinander verbunden sind. Es beginnt mit dem inhaltlichen Schwerpunkt New Work, sowohl aus wissenschaftlicher als auch aus praktischer Perspektive. Mit diesen Perspektiven geht es in den Schwerpunkten Leadership und Human Resources Management weiter. Durch die Integration von Perspektiven aus der Wissenschaft und aus touristischen Organisationen versuchen wir den Spagat aus systematischer Fundierung und praxisbezogenem Anwendungsbezug zu schaffen.

Zielgruppe sind alle Personen, die in verschiedensten touristischen Teilbranchen arbeiten und die sich mit neuen Formen des Arbeitens, moderner Führung und professioneller Personalarbeit auseinandersetzen. Die berufliche Position spielt dabei weniger eine Rolle, da die genannten Themen unabhängig davon Relevanz besitzen. Für Geschäftsführung und Vorstand, Personalverantwortliche, Führungskräfte und Mitarbeitende im Personalbereich ist die Relevanz sicherlich besonders hoch.

## Was wird unter New Work verstanden? Und wie ist der Stand dazu im Tourismus?

Simon Werther New Work repräsentiert ein Arbeitsmodell sowie eine Unternehmenskultur, die sich häufig durch eine hohe Flexibilität in Bezug auf Zeit, Ort sowie Inhalt der Arbeitstätigkeiten auszeichnet. Diese Flexibilität wird ergänzt durch die Kernwerte der Mitbestimmung, Wertschätzung und Sinnhaftigkeit der Arbeit, die von umfassender Autonomie gekennzeichnet ist.

Im Tourismus ist aktuell sehr viel rund um New Work als Arbeitsmodell und Unternehmenskultur in Bewegung, nachdem der Fach- und Arbeitskräftemangel eine zentrale Herausforderung darstellt. Unternehmensbeispiele wie die Einführung der 4-Tage-Woche in der Hotellerie, die vielschichtige Transformation in Richtung New Work bei der TUI AG, das Empowerment von Mitarbeitenden und die veränderte Organisationsstruktur bei der Hotelgruppe prizeotel oder auch der tiefgreifende Kulturwandel bei Upstalsboom machen deutlich, dass New Work und verschiedenste Formen neuen Arbeitens in der oftmals hierarchisch und tendenziell traditionell geprägten Tourismuswirtschaft erfolgreich umgesetzt werden können. Durch den hohen Anteil an Präsenzarbeit gibt es Besonderheiten im Vergleich zu anderen Branchen, doch die Möglichkeiten und die Potenziale für New Work im Tourismus sind sehr groß.



### Welche Bedeutung hat Leadership im Kontext von New Work?

Simon Werther Im Kontext der Transformation der Arbeitsmodelle und der Veränderung von Unternehmenskulturen hin zu New Work nimmt die Mitarbeitendenführung als Maßnahme und Stellschraube eine Schlüsselposition ein. Dies liegt daran, dass Partizipation und Anerkennung von Mitarbeitenden wesentlich von der Haltung und dem Führungsstil der verantwortlichen Führungskräfte beeinflusst werden. Besonders bemerkenswert ist, dass Führungsstile wie Servant Leadership, also dienende Führung, bereits mit großem Erfolg in der Tourismusbranche eingesetzt werden, wie das Beispiel des Europäischen Hofes Heidelberg zeigt. Eine veränderte Haltung von Führungskräften und ein wertschätzender Führungsstil werden auch bei praxeotelsichtbar, so dass die Bedeutung von Führung im Kontext von New Work hier besonders offensichtlich wird.

### Welche Bedeutung hat das Thema Sinnstiftung bzw. Purpose im Kontext von New Work?

Marco A. Gardini Sinnggebung erhält sowohl im Innenverhältnis (Mitarbeitende) als auch im Außenverhältnis (Kundschaft) eine zunehmende Relevanz für Tourismusunternehmen und Tourismusorganisationen. „Meaning is the new money“ hieß es schon vor einigen Jahren, aber im Kontext von New Work stehen Führungskräfte, Entscheidungsträger und Unternehmen nunmehr verstärkt vor der Herausforderung, mit ihrer Führungs- und Unternehmenskultur und dem daraus resultierenden Führungsverhalten den unterschiedlichen Generationen und ihren Erwartungen an den Arbeitsplatz Tourismus gerecht zu werden.

### Gibt es gute Beispiele aus dem Tourismus, wie New Work gelebt wird?

Celine Chang Es gibt viele gute Beispiele, die in dem Buch dargestellt werden. Simon Werther hat schon einige genannt. Aus HRM-Sicht sind auch Beispiele wie die Ruby Hotels spannend, welche die Mitarbeitenden

am Gewinn beteiligen und durch ihre Recruitingkampagne „Ready for a new tattoo“ traditionelle Erwartungen in der Branche an das Aussehen der Mitarbeitenden aufbrechen. Auch das Nordsee Kollektiv zeigt z.B. eindrucksvoll auf, wie Individualunternehmen regional im HR-Management kooperieren können, um dadurch sehr attraktive Arbeits- und Entwicklungsmöglichkeiten zu schaffen.

Marco A. Gardini Im Kampf um Mitarbeitende und Talente haben viele Tourismusbetriebe und Konzerne in den letzten Jahren ordentlich an Dynamik, Kreativität und Ambition zugelegt, wenn es darum gehen soll, ein „Great Place to Work“ zu werden. Ein Benchmark ist in dieser Hinsicht der Schindlerhof in Nürnberg, der bereits seit vielen Jahren zeigt, was man mit einem strategisch ausgerichteten HR-Management alles erreichen und bewirken kann.

### Welche Implikationen hat New Work für das HR-Management?

Celine Chang New Work bringt große Gestaltungsanforderungen an Arbeitgeber mit sich, welche hauptsächlich im Rahmen des HRM gestaltet und umgesetzt werden. Es geht darum, neue Strukturen, Prozesse und Methoden gemeinsam mit der Unternehmensleitung, den Führungskräften und den Mitarbeitenden zu finden, die Zusammenarbeit anders zu gestalten und Arbeitskulturen weiterzuentwickeln. HR begleitet und moderiert diesen Prozess und verankert die Ergebnisse in allen HRM-Handlungsfeldern. Das HRM bekommt dabei eine andere Ausrichtung als bisher und eine andere Tragweite. HRM wird anspruchsvoller und benötigt mehr personelle und finanzielle Ressourcen, weil der Beratungs- und Begleitungsbedarf steigt und individuelle Lösungen gefragt sind.

### Welches Potenzial hat New Work für die Arbeitskräftesicherung im Tourismus?

Celine Chang Die Tourismusbranche hat bei vielen Arbeitneh-

menden nach wie vor ein schlechtes Arbeitgebendenimage. New Work bringt aufgrund der Fokussierung u.a. auf Mitarbeiterzentrierung, Individualisierung und Partizipation deutliche Verbesserungen der Arbeitsbedingungen mit sich. Mitarbeitende fühlen sich mehr wertgeschätzt und erleben ihre Arbeit als bedeutsam. Das steigert die Attraktivität von Arbeitgebenden und der Branche insgesamt. Daher besteht das Potenzial von New Work darin, wieder mehr Menschen für die Branche zu begeistern und in der Branche zu halten.

### Was sind eure Lessons Learned zu New Work aus dem Buchprojekt?

Celine Chang Für mich macht das Buch die Bedeutung von Leadership und HR-Management bei der erfolgreichen Gestaltung von New Work deutlich. Aufgrund des Arbeitskräftemangels steigt derzeit der Handlungsdruck für Unternehmen, hier auch wirklich zu gestalten. Daher hoffe ich, dass die vielen Praxisbeispiele im Buch Impulse setzen.

Marco A. Gardini Die wahren HR-Champions der Branche denken strategisch und wachsen mit den Ansprüchen ihrer Mitarbeiter. Passgenaue Lösungen, lebenszyklusorientierte Konzepte, individuelle Entwicklungschancen, sinnbasierte Anreizsysteme, eine identitätsstiftende Führungskultur statt „one size fits all“ sind die Ingredienzen einer zukunftsfähigen Personalagenda, denn niemand muss sich dem Arbeits- und Fachkräftemangel wehrlos ergeben.

Simon Werther Für mich zeigen die wissenschaftlichen Buchkapitel und auch die Praxisbeispiele auf eindrucksvolle Art und Weise, wie viel Potenzial New Work im Tourismus bietet. Wir müssen als Branche noch viel mehr das Positive herausstellen, um dem negativen Image proaktiv entgegenzutreten. Tourismus und New Work, das passt zusammen!

*Das Interview führte Prof. Dr. Torsten Busacker.*

# Beyond the obvious – warum wir über Biodiversität sprechen müssen

Interview mit Dr. Frauke Fischer, Expertin für Biodiversität, Wissenschaftlerin, Unternehmerin, Beraterin, Rednerin und Autorin



Foto: Dr. Frauke Fischer

## Dr. Frauke Fischer

Frauke Fischer gründete mit der Agentur auf! Deutschlands erste Managementberatung mit dem Schwerpunkt Biodiversität ([www.agentur-auf.de](http://www.agentur-auf.de)). Sie ist eingeladenes Mitglied der IUCN World Commission on Protected Areas und der IUCN Species Survival Commission. Seit April 2023 erscheint jeden Mittwoch ihr Wissenschaftspodcast „tierisch! Entdeckungsreise in die wilde Welt der Tiere“. Frauke Fischer hat über 70 wissenschaftliche peer-reviewed Journalartikel verfasst und ist u.a. Autorin des Buchs „Wal macht Wetter – wie Biodiversität unser Klima rettet“.

### **Liebe Frauke, dein Forschungsfeld ist die Biodiversität. Was versteht man darunter und warum siehst du diese global als bedroht an?**

Biodiversität ist die Vielfalt des Lebens auf unserem Planeten, der einzige belebte Planet übrigens, den wir kennen. Es wird zwischen genetischer Vielfalt, also der Variation innerhalb von Arten, der Artenvielfalt, der Variation zwischen Arten, und der Vielfalt von Ökosystemen unterschieden. Diese Vielfalt ist die Basis für Ökosystemleistung, von der wir Menschen und somit auch alle Wirtschaftssektoren stets abhängig sind. Diese Vielfalt ist in der Tat bedroht. Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen fördern quasi jeden Tag Erschreckendes zutage. Wir haben beispielsweise in den letzten 50 Jahren die Wirbeltierbestände um etwa 70% reduziert, alle Insektenbestände um 80%, was eine massive Abnahme genetischer Vielfalt bedeutet. Auch gerade mal 2 bis 3% echter Wildnis auf der Erde hat der Mensch „übrig“ gelassen, Tendenz fallend.

### **Was hat eigentlich der Verlust an Biodiversität mit Klimawandel zu tun?**

Es besteht ein direkter Zusammenhang. So trägt die Zerstörung von intakten Wäldern beispielsweise ungefähr 20% zu den weltweiten Emissionen an Treibhausgasen bei. Wenn wir unsere Klimaziele noch erreichen wollen, müssten wir sofort damit aufhören, Natur zu zerstören. Auch weil sie uns hilft, mit den Effekten des Klimawandels umzugehen. Extremwetterereignisse führen nämlich zu „Natur“-Katastrophen an den Stellen, wo der Mensch

massiv eingegriffen hat. Erdbeben an Hängen, an denen Wälder abgeholzt wurden; Hochwasser, wo Auenwälder oder Überschwemmungsgebiete vom Menschen beseitigt wurden; Schäden von Tropenstürmen, welche durch fehlende intakte Mangroven oder intakte Korallenriffe nicht mehr begrenzt werden können. *Fazit:* Biodiversitätsschutz ist der beste Klimaschutz, die beste Art, mit den katastrophalen Effekten der Klimakrise umzugehen.

### **Kann der benötigte Biodiversitätsschutz überhaupt durch viele kleine Schritte erreicht werden oder müssen von Regierungen durch harte Gesetze vorgeschriebene große Schritte beziehungsweise zwischen Regierungen verhandelte Aktionen, wie die Durchsetzung des Erhalts des Regenwalds in Brasilien, her?**

Ja, also beides natürlich. Wir haben leider die falschen Rahmenbedingungen geschaffen. Wirtschaftlich betrachtet tauchen Eingriffe in die Natur in jeder Bilanz mit 0 Euro auf, egal, wie viel wir zerstören. So werden gigantische Gewinne eingefahren, mit der Überfischung der Meere oder der Rodung tropischer Wälder. Regierungen, insbesondere die der G7, könnten dies weltweit ändern, müssten sie auch, aber es wären Maßnahmen, die Gesellschaften teilweise radikale Veränderungen vorschreiben würden, was natürlich dann zu einem Verlust an Wählerstimmen führen würde. Viele sagen, Naturschutz ruiniert die Wirtschaft. Dann haben wir kein Wachstum mehr, so die Argumentation. Eine Aussage, die übrigens völlig falsch ist, weil die Kosten des Nichthandelns die Kosten des Umsteuerns bei Weitem überschreiten.

Somit müssen es die vielen kleinen Schritte sein, die Frage ist nur, ob dies ausreicht, was zu bezweifeln ist.

**Jetzt kommen wir mal zum Tourismus. Muss sich denn der Tourismus weltweit verändern, um einen Beitrag zum Erhalt der Biodiversität zu leisten, und wenn ja, wie muss er sich verändern und hat dies dann eine vergleichsweise große Wirkung?**

Für viele touristische Anbieter ist intakte Natur das Asset, das sie verkaufen. Fernreisende haben keine Lust, am verschmutzten Strand zu liegen oder im Meer im Plastik zu schwimmen. Menschen fliegen nach Afrika, um in „heiler“ Natur Safari zu machen. Somit hat der Tourismus auf der einen Seite ein großes Interesse, dieses wichtige Asset zu erhalten. Auf der anderen Seite wirkt sich Tourismus durch Mobilität und Ressourcenverschwendung (Wasser, weggeworfene Lebensmittel etc.) sehr negativ aus.

**Es gibt ja den Spruch „Der Tourist zerstört das, was er sucht, indem er es findet“.**

So ist es! Ein Beispiel: Zum Ngorongoro-Krater fahren viele, um Nashörner zu sehen. Durch die zahlreichen Lodges am Kraterrand, in denen Gäste viel duschen und Eiswürfel in ihren Drinks haben möchten, wird die lokale Wasserknappheit befördert, was kleine Waldfragmente am Kraterboden austrocknen lässt, in denen sich Nashornbabys verstecken, wenn sie noch zu klein sind, ihrer Mutter zu folgen. In kleineren Waldfragmenten finden Hyänen Nashornbabys aber leichter. So ist die Mortalität durch Angriffe von Hyänen massiv gestiegen.

**Würde es einen großen Beitrag leisten, wenn weltweit deutlich weniger Fernreisen gemacht oder Kreuzfahrtschiffe abgeschafft werden?**

Wir müssen unterscheiden. Während der Corona-Pandemie haben wir auf

der einen Seite gesehen, dass weniger Flugverkehr zu weniger CO<sub>2</sub>-Emissionen führte. Auf der anderen Seite haben wir aber gesehen, dass in afrikanischen Schutzgebieten illegale Aktivitäten wie Wilderei zunahm, da die Kontrolle durch Tourismusanbieter und Touristen nicht mehr existierte. Niemand hat mehr geschaut, was da passiert. Gleichzeitig gab es die Einkommen durch den Tourismus nicht mehr und die Menschen dort haben sich andere Einkommensmöglichkeiten gesucht. Deswegen wäre es mir lieber, auch wenn das viele Klimaschützer vielleicht empört, die Leute machen mal eine Fernreise und besuchen Nationalparks, damit da Bewusstsein bleibt, dass sich intakte Natur lohnt.

Bezüglich Kreuzfahrt würde ich für eine Umweltsteuer plädieren. Wer nur auf seinem Schiff sitzt, isst und trinkt und dann während des Landgangs noch nicht einmal einen Kaffee in der Destination trinkt, aber mit seinem Verhalten gleichzeitig zu vom Schiff verursachten ökologischen Schäden beiträgt, der sollte zur Kasse gebeten werden.

**Nun zum klassischen Gastgewerbe: Kann ein einzelner „Hotelier“ wirklich etwas bewirken?**

Auf jeden Fall, sei es beim Neu-, An- und Umbau. Es gibt viele Möglichkeiten des nachhaltigen Bauens. Oder im Betrieb selbst. Hier sollte der Hotelier die Customer Journey genau durchleuchten und überlegen, an welchen Stellen er Biodiversität fördern kann. Dies geht beim Einkauf der richtigen Lebensmittel los über Eingrenzung der Abfallmengen bis hin zu Pflanzenvielfalt in den Grünanlagen.

**So, nun meine letzte Frage. Der Titel dieser Passport-Ausgabe lautet ja Radical Changes in Tourism. Müssen wir langsam radikal werden, um das alles durchzusetzen, was nötig ist, um „die Welt zu retten“? Wir haben ja jetzt nicht so viel Zeit!?**

Ja genau, und das ist meiner Auffassung nach den allerwenigsten Menschen bewusst. Die meisten Menschen glauben, dass wir eine permanente lineare Veränderung haben und wir dadurch eigentlich noch sehr, sehr viel Zeit haben, uns mal in Ruhe zu überlegen, was wir machen könnten. Aber mit jedem Tag, an dem wir nichts gegen die Zerstörung von Biodiversität und Ökosystemleistung tun, schließt sich das Fenster der möglichen Freiheitsgrade. Die Natur ist unser bester Dienstleister, sie ist der größte Wirtschaftsfaktor, sie ist absolute Monopolistin bei dem, was sie kann, und sie ist leider 0,00% verhandlungsbereit. Das heißt, alles, was wir nicht machen, ist negativ für uns, und wir kommen zu sogenannten Tipping Points. Beispiel Entwaldung des Amazonas: Wenn wir ungefähr 20 bis 24% entwaldet haben, wird der Amazonas automatisch eine Savanne. Es wird weltweit den Wasserkreislauf beeinflussen, es wird in vielen Regionen die Nahrungsmittelproduktion schmälern, Tourismus wird hier und da nicht mehr möglich sein. Wir haben jetzt 18% entwaldet, wir bräuchten ein sofortiges Moratorium der Regenwaldrodung im Amazonas. Aktuell freut man sich, dass die Entwaldung in Brasilien im vergangenen Jahr um 30% zurückgegangen ist. Das ist aber so, als fährt man mit 180 km/h auf eine Wand zu und ist glücklich darüber, dass man auf 150 km/h abgebremst hat. Das verhindert leider aber den Zusammenstoß vielleicht um nur ein paar Sekunden.

*Fazit: Wir müssen, und das gilt nicht nur für den Tourismus, wirklich radikal umsteuern. Wenn wir das nicht machen, dann gibt es eine sehr, sehr harte Landung für sehr, sehr viele Menschen auf diesem Planeten.*

*Das Gespräch führte Prof. Dr. Burkhard von Freyberg.*

# Work in Progress – 10 Theses on Radical Changes in Tourism

In June 2023, Prof. Dr. h.c. Stephan Gerhard (entrepreneur, founder of 25hours Hotels, among others) initiated an interdisciplinary group to think about radical changes in tourism that would ensure that travel remains possible in the coming decades, and that travelers find a largely intact environment. A key question that the group discussed was whether the changes are sufficiently drastic for contributing to remedying or containing the current problems that climate change, for example, brings with it.

## *Burkhard von Freyberg*

After several meetings, the group agreed to formulate concrete and scientifically substantiated theses to be presented at the world's largest tourism trade fair, ITB, in March 2024.

The following international experts / scientists / entrepreneurs next to Prof. Dr. h.c. Gerhard were involved in the process: Prof. Dr. Willy Legrand (Professor at IU University of Applied Sciences, author of various sustainability publications), Prof. Dr. Burkhard von Freyberg (Professor at Munich University of Applied Sciences), Georg Schweisfurth (Hotelier Gut

Sonnenhausen, founder of Basic Supermarkets, former member of the supervisory board of Greenpeace Germany), Aurelie Sandler (CMO Evaneos), Hisham Zaazou (Former Egyptian Minister of Tourism, consultant), Graeme Jackson (Head of Strategic Partnerships The Travel Foundation), Xenia zu Hohenlohe (Chief Engagement & Strategy Officer The Sustainable Markets Initiative), Dr. Frauke Fischer (Biodiversity expert, management consultant Agentur auf!), Nicolas Dubrocard (International Sustainable Tourism Expert, Director Audit Diagnostic Solutions Tourisme) and Trevor Girard (Director of Standards Hotel Resilient, CSO Risklayer)



Part of the group at ITB, from left to right: Burkhard von Freyberg, Stephan Gerhard, Hisham Zaazou, Georg Schweisfurth  
Foto: Burkhard von Freyberg.

## **1. Radical regulation of travel with a distance-duration ratio**

In 2023, according to the UNWTO, international tourism arrivals reached 88% of 2019 levels, and should be back to pre-Covid levels by the end of 2024. Good news - but also a lesson to be learned: we can't go back to our old, pre-Covid ways of traveling.

Our first thesis is to call for a radical regulation, because it could be the answer to the industry's three main challenges: enforcing a distance to duration ratio on flights, allowing to reduce the carbon intensity of a trip, spend more time at destinations and encourage slow travel.

## **2. Radically restricting (some) growth**

Modelling shows that, to stay within the Paris/Glasgow 1.5C limit, not more than 3,000 billion gallons of "dirty" jet fuel can be burned between now and 2050. By 2050, and only with significant investment, we can wean aviation off fossil fuels on to synthetic efuels, and battery power.

This thesis calls for limiting the availability of dirty jet fuel to this threshold, or the number of airmiles flown – because we must! It also deals with questions like “How would we distribute the dirty fuel/airmiles fairly? And how would we distribute the cleaner synthetic fuel? What would it mean for the cost of flying, who flies, where they fly and for what purpose? How would it shape people’s travel and tourism choices and industry product development?”

### 3. Close off destinations

Challenging the widely accepted perspective of continuous (endless!?) tourism growth, this thesis puts forward a contentious but potentially impactful approach to sustainable tourism; implementing systematic and temporary shutdowns of touristic destinations for regenerative purposes, and advocating for cessation of tourism development in a few pristine ecosystems, while ensuring fair compensation for impacted local tourism operators.

### 4. Full data transparency across all industry verticals and horizontals

Tourism businesses, including hotels, airlines, restaurants and tour operators proactively partake in data transparency initiatives across all industry verticals and horizontals. This collective effort aims to establish and maintain benchmarks in energy efficiency, waste reduction and water conservation.

### 5. Fair share of profit for sustainability

To actively participate in the UN Decade of Ecosystem Restoration, this thesis challenges the traditional role of tourism firms by proposing a model where tourism service providers divert a defined portion of their profits or revenues towards fighting deforestation and actively investing in the restoration of degraded habitats, thus integrating conservation efforts into their business strategy.

### 6. New pricing – the “true cost” model

Contradicting the prevalent pricing models in the tourism industry that largely overlook the external costs such as environmental degradation, strain on local resources, and social disruption, this thesis pioneers a proposition to establish a comprehensive pricing model that internalizes these externalities, essentially encapsulating the ‘true cost’ of tourism.

Moreover, based on the Loss and Damage model from the Paris Agreement, this thesis introduces an innovative mechanism for building resilience in vulnerable tourism destinations threatened by climate change. It could be based on a carbon budget.

### 7. Make tourism great again – the power of good

This thesis is a strategy to focus on the power of positive. While footprint measurement remains relevant for identifying and mitigating the industry’s negative impacts, a stronger emphasis should be placed on accelerating handprints - the beneficial impacts of tourism business operations. This concept necessitates the development of precise metrics to evaluate handprints, identifying the ripple effects of positive actions in the sector – it is about maximizing “good”.

### 8. Sustainable from the very beginning

The Marginal Abatement Cost Curve (MACC) is a paradigm shift in tourism/hospitality investments. The MACC incorporates sustainability, understood as carbon reduction in this case, as a crucial factor in decision-making. By employing the MACC, investments can be evaluated based on their carbon abatement value alongside traditional financial metrics, in this case, Net Present Value of an Investment. Profit maximization and carbon footprint reduction is the goal.

### 9. Low impact food only – zero waste

Contrary to the industry norm of serving mass-produced cheap food, this thesis advances a proposition where the sector reorients food offerings towards low-impact food items, prioritizing vegetables, while shifting the role of meat to a side dish status.

Moreover, this thesis calls for challenging the accepted industry norms around food costs, asking for an in-depth review and reassessment of standards particularly around food waste. This proposed exploration reconsiders the generally accepted food cost standard of 30%.

### 10. The whole is greater than the sum of the parts

This thesis emphasizes the transformative potential of scaling seemingly small, individual initiatives into a global movement. Therefore, this thesis underscores the need to identify, quantify, and globally scale these initiatives, rallying collective action (e.g. why are plastic straws still used and if so, why are they not even properly discarded?).

Considering all the ‘small actions’ that can take place, what is the overall impact reduction achieved once they are implemented at scale?

These theses were met with great approval at the ITB. The next steps are now the creation of a white paper and a larger meeting of the group and other stakeholders next year. ■■■



Positive Erfahrungen mit der 4-Tage-Woche im 25hours Hotel The Royal Bavarian.

Fotoquelle: 25hours hotels

# Die 4-Tage-Woche im Tourismus – Fluch oder Segen?

*Simon Werther*

Die 4-Tage-Woche ist ein Arbeitszeitmodell, das in der heutigen Arbeitswelt zunehmend in verschiedenen Branchen Beachtung findet. Dabei stehen insbesondere Branchen im Mittelpunkt, in denen der Fach- und Arbeitskräftemangel besonders ausgeprägt ist, wie beispielsweise Handwerk, Gesundheit, aber auch Tourismus. Auch an der Fakultät für Tourismus der Hochschule München wird intensiv zu den Auswirkungen dieses Modells auf Bindung, Gesundheit und Zufriedenheit der Mitarbeitenden geforscht. Die Ergebnisse von Forschungsprojekten und studentischen Praxisprojekten zeigen, dass eine reduzierte Arbeitswoche das Potenzial hat, das Wohlbefinden der Mitarbeitenden zu steigern, wobei andere Faktoren wie eine wertschätzende Führung und Zusammenarbeit einen noch stärkeren Einfluss haben können. Darüber hinaus kommt es stark auf das Modell der 4-Tage-Woche an, da man unterschiedliche Konzepte unterscheiden kann.

So existieren folgende Modelle, wobei die Präferenzen aus Sicht von Arbeitgebenden und Mitarbeitenden hier naheliegenderweise auseinandergehen:

- gleiche Stundenzahl bei gleichem Gehalt
- reduzierte Stundenzahl bei gleichem Gehalt
- reduzierte Stundenzahl bei anteilig reduziertem Gehalt

## **Positive Effekte bei Mitarbeitenden je nach Modell der 4-Tage-Woche**

Die 4-Tage-Woche kann auf individueller Ebene zu einer erhöhten Mitarbeitendenbindung und zu einer

verbesserten Work-Life-Balance führen sowie die Zufriedenheit der Mitarbeitenden erhöhen. Allerdings ist eine allgemeingültige und kausale Aussage auf Basis des aktuellen Forschungsstands nicht möglich, da verschiedene Modelle existieren und bei deren Einführung häufig noch weitere Veränderungen in den Unternehmen stattfinden.

Im Forschungsprojekt zu New Work im Tourismus, das vom Bayerischen Zentrum für Tourismus (BZT) von 2022 bis 2024 gefördert wurde, zeigten sich allerdings negative Effekte, wenn es sich um eine 4-Tage-Woche bei anteilig reduziertem Gehalt handelt.

Im Gegensatz dazu kann es bei einer 4-Tage-Woche bei gleicher Stundenzahl und gleicher Bezahlung zu einer erhöhten Stresswahrnehmung und psychischen sowie körperlichen Belastung der Mitarbeitenden kommen, da die Arbeitszeit pro Tag entsprechend höher ausfällt. Eine Herausforderung auf rechtlicher Ebene kann hier zusätzlich das Arbeitszeitgesetz darstellen.

## **Erfolgsbeispiel aus der Praxis: 25hours Hotel München The Royal Bavarian**

Ein konkretes Beispiel für die erfolgreiche Umsetzung der 4-Tage-Woche bietet das 25hours Hotel The Royal Bavarian in München. Das Hotel hat die 4-Tage-Woche eingeführt und positive Erfahrungen gemacht: Die Mitarbeitenden sind ausgeglichener und produktiver, die Anzahl der Bewerbungen ist gestiegen und die Personalabgänge haben nachweislich abgenommen, wie der Hoteldirektor Frank Beiler berichtet. Dieses Beispiel zeigt, dass die 4-Tage-Woche in Kombination mit anderen Maßnahmen einen Wettbewerbsvorteil schaffen kann.

### Wirtschaftliche Überlegungen und unternehmerische Herausforderungen bei der 4-Tage-Woche

Wirtschaftlich und unternehmerisch betrachtet, kann die 4-Tage-Woche zu kürzeren Öffnungszeiten und einem erhöhten Personalbedarf führen, was wiederum höhere Personalkosten nach sich ziehen könnte. Diese könnten im besten Fall durch eine Verringerung der Krankheitsfälle und Abwesenheitstage ausgeglichen werden, wobei dazu noch keine belastbare Datenbasis vorliegt.

Zusätzlich müssen alle internen Prozesse und Abläufe optimiert und bestmöglich automatisiert werden, um den Personalbedarf zusätzlich zu senken. Automatisierung mit Hilfe digitaler Programme bis hin zum Einsatz von Künstlicher Intelligenz kann und muss hier systematisch eingeführt werden, da aus wirtschaftlicher und unternehmerischer Perspektive nur so ein langfristig erfolgreicher Einsatz der 4-Tage-Woche realistisch ist.

### Erfolgsfaktoren bei der Implementierung und Zukunftsaussichten

Touristische Unternehmen, die eine 4-Tage-Woche einführen möchten, sollten die Bedürfnisse ihrer Mitarbeitenden von Anfang an berücksichtigen und sicherstellen, dass das Modell zu den verschiedenen Lebensphasen passt. Die 4-Tage-Woche ist nicht für alle Mit-

arbeitenden passend, wenn beispielsweise aufgrund von Betreuungszeiten von Kindern oder Angehörigen eine höhere Stundenzahl an vier Tagen nicht möglich ist. Ein Wahlmodell und kein Pflichtmodell kann hier eine Lösung sein, wobei die Komplexität bei der Personalplanung und bei der Anpassung aller internen Prozesse und Abläufe dadurch entsprechend steigt.

Unsere eigenen Forschungsergebnisse sowie internationale Studienergebnisse legen nahe, dass die 4-Tage-Woche zusammen mit anderen Maßnahmen der Arbeitszeitflexibilisierung zunehmend an Bedeutung gewinnen wird. Dabei ist die 4-Tage-Woche allerdings nur einer von vielen verschiedenen Ansätzen zur Arbeitszeitflexibilisierung, der Vorteile für Mitarbeitende und Arbeitgeber vereinen kann.

Gleichzeitig unterstreicht unsere Forschung die Notwendigkeit, dass die 4-Tage-Woche lediglich ein Baustein eines umfassenderen New-Work-Ansatzes ist. Dabei geht es mit allen Bausteinen darum, die Arbeitswelt an die sich wandelnden Anforderungen und veränderten Erwartungen und Bedürfnisse von Mitarbeitenden anzupassen. Wertschätzende Führung auf Augenhöhe, eine mitarbeitendenorientierte Unternehmenskultur und die kontinuierliche Entwicklung und Förderung von Mitarbeitenden sind dabei genau so zentral wie unterschiedliche Maßnahmen der Arbeitszeitflexibilisierung. ■■

Anzeige



# Tourismus Management Passport



Jetzt als App für iOS  
und Android verfügbar.

Now available as app  
for iOS and Android.

Search for „Tourismus Management Passport“

# Radical Changes in Tourism – oder wie sich das Rhön Park Resort seit fünf Jahrzehnten neu erfindet

Ein Interview mit dem geschäftsführenden Hoteldirektor Ben A. Baars über die Herausforderungen des Wandels



Foto: Christian Tech

Im Jahr 1970 begannen im Rahmen der Zonenrandförderung die Planungen für das Großprojekt Rhön Park Hotel mitten im Naturpark & Biosphärenreservat Bayerische Rhön; 1975 wurde es in Betrieb genommen.

Heute, mehr als fünf Jahrzehnte später, präsentiert sich das Rhön Park Aktiv Resort in Hausen/Roth für seine Urlaubs- und Tagungsgäste jünger und moderner denn je. „Basalt statt Beton, Naturpark statt Nachtleben, Schafe statt Shopping“ titelte Julia Träger in einem Pressebericht. 313 Zimmer, acht F&B-Einrichtungen, Tagungskapazitäten für über 400 Personen und ein Jahresumsatz von knapp 16.000.000 Euro bei rund 170 Beschäftigten stellen eine tägliche Herausforderung dar.

Im Laufe der Jahrzehnte musste das jeweilige Management des Rhön Park Hotels das Konzept neu justieren und dabei bewusst „Radical Changes“ einleiten; ganz nach Darwins Evolutionstheorie: „Es werden nicht die Größten und Stärksten überleben, sondern diejenigen, welche sich an die sich kontinuierlich ändernden Rahmenbedingungen am besten anpassen.“

Eingangs- und Außengastronomiebereich.  
Fotos: Rhön Park Aktiv Resort

**Herr Baars, seit wann leiten Sie das Resort und mit welchen Herausforderungen wurden Sie bei der Übernahme der Geschäftsführung konfrontiert?**

Seit dem 26. Juni 2011 leite ich das Rhön Park Resort, wobei sowohl die Immobilien, die Operations und die wirtschaftliche Lage der Firma unter Druck standen. Insgesamt wurden nach einer Due Diligence große Schwierigkeiten aufgezeigt, wobei vor allem die Haustechnik in unterschiedlichen Bereichen Erneuerung brauchte. In der Operations fehlte ein ganzheitliches Marketing, wobei zudem das Produkt Rhön Park Resort nicht richtig im Markt positioniert war. Auf dem Bankkonto waren noch rund 350.000 Euro, eine Summe, mit der man Weihnachten wahrscheinlich nicht erreicht hätte.

**Das Resort befand sich damals in der Lebenszykluskurve auf dem Weg zum sogenannten „Point of no Return“, das Vertrauen bei den Banken, anspruchsvollen Gästen und einigen Mitarbeitenden schien kaum mehr vorhanden zu sein. Wie sind Sie vorgegangen, um den „Turnaround“ zu schaffen?**

Wie stets im Rahmen solcher Herausforderungen, voller Fokus auf den

Zimmerverkauf des Resorts, klare Preisstellung und Pauschalangebote im Markt platzieren über unterschiedliche Vertriebskanäle, aber hauptsächlich Direktvertrieb, mit dem Ziel, die Cashflow-Position des Hotels kurzfristig verbessern zu können.

Im Bereich Operations haben wir die Abläufe standardisiert und den Deckungsbeitrag in F&B verbessert. Die Schwachpunkte der Immobilie den hohen Energieverbrauch betreffend und sonstige laufende Kosten wurden analysiert und optimiert. Des Weiteren haben wir durch kurzfristige Instandsetzungsmaßnahmen vorgebeugt, dass einige Bereiche technisch nicht mehr funktionieren würden. Die ersten Kontakte mit der lokalen Sparkasse sind 2012/2013 angelaufen, wo wir schon aufzeigen konnten, dass das neue Konzept auf dem Markt angenommen wurde.

**Welche persönlichen Eigenschaften muss Ihres Erachtens ein Manager besitzen, um Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten zu können?**

Unternehmerisches und strategisches Denkvermögen sind für Projekte wie das Rhön Park Resort wichtig, selbstverständlich sollte man auch an sich und die gewählte Stra-





tegie glauben. Ein 9-to-5-Denken ist zudem eher hinderlich, da sich Ideen und deren Umsetzung nicht in einen zeitlichen Rahmen zwingen lassen.

**Ob der komplette Umbau der Restaurants, die Neugestaltung des Kinderspielparadieses Rhönplay, der Neubau des Tagungszentrums RhönArena oder die geplante Neukonzeption der erlebnisorientierten Poollandschaft, stets muss antizipiert werden, was der Gast von morgen möchte. Welche Indikatoren helfen Ihnen zu erkennen, welche Gästebedürfnisse zukünftig in Umsatz umgewandelt werden können?**

Einige Punkte werden im täglichen Geschäft entwickelt; Gespräche mit Gästen und Kollegen, Informationen in Zeitschriften oder Zeitungen führen des Weiteren zur Ausarbeitung von Ideen und Gedanken.

**Ohne Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter keine Hotellerie! Wie gehen Sie mit dem veränderten Anspruchs-**

**denken und Führungsverhalten Ihres Teams um? Gehen Sie auch beim Rekrutieren neue Wege?**

Die Beantwortung dieser Frage ist nicht ganz einfach. Insgesamt machen unsere Führungskräfte einen guten Job. Ich sehe meine Aufgabe darin, die Rahmenbedingungen zu schaffen, dass jeder in seinem Bereich die beste Leistung bringen kann. Dazu gehört gutes Zuhören genauso wie das Investieren in ein möglichst optimales Arbeitsumfeld.

Manchmal würde ich mir wünschen, man hinterfragt sich selbst öfter – wo kann ich mich verbessern bzw. was muss ich an meinem Verhalten ändern, um noch erfolgreicher zu sein?

Auch arbeiten wir jetzt mit Agenturen zusammen, die manchmal doch besser wissen oder die Erfahrung haben, auf welche Faktoren neue Mitarbeiter Wert legen.

*Herzlichen Dank für das erkenntnisreiche Gespräch! Es wurde geführt von Prof. Dr. Axel Gruner.*

Anzeige

## Die passende Nachhaltigkeitsstrategie für Ihren Betrieb



Burkhard von Freyberg/Axel Gruner/  
Willy Legrand  
**Nachhaltigkeit als Erfolgsfaktor in  
Hotellerie & Gastronomie**  
2., überarb. u. erw. Aufl. 2024, ca. 150 S.  
Softcover € (D) 39,99 €  
ISBN 978-3-658-44582-9

- Die passenden Maßnahmen für Ihren Betrieb
- Mit Experteninterviews

Ein Blick auf den Hotel- und Gastronomiemarkt zeigt, dass Nachhaltigkeit keine Modeerscheinung ist. Die Autoren erläutern, was Nachhaltigkeit im Gastgewerbe bedeutet, welche erfolgversprechenden Strategien existieren und welche Werkzeuge eingesetzt werden können.

Insbesondere Antworten auf folgende Fragen unterstützen gastgewerbliche Unternehmer bei der Entscheidung, ob und in welchem Maße sie auf Nachhaltigkeit setzen sollten: Bringt das Investment in Nachhaltigkeit einen Return on Investment? Welche Nachhaltigkeitsstrategie passt zum eigenen Betrieb? Welche Maßnahmen sind für welchen gastgewerblichen Betriebstyp geeignet? Welche Vorschriften gelten für mein Unternehmen in Bezug auf die Berichterstattung oder die Vermarktung von Nachhaltigkeit? Was bedeuten die Corporate Sustainability Reporting Directive und die EU-Taxonomie für den eigenen Betrieb?

€ (D): gebundener Ladenpreis in Deutschland.  
Alle Preise inkl. gesetzl. MwSt. zzgl. evtl. anfallender Versandkosten.

Part of **SPRINGER NATURE**

# Evaluation des Forschungsprojekts zu „COVID-19 in der bayerischen Tourismusbranche“ in Bezug auf Radical Changes

Im Rahmen des Forschungsprojekts „COVID-19 und die bayerische Tourismusbranche – Krisenmanagement, Resilienzfaktoren und Handlungsempfehlungen“ (CoReTour; Laufzeit 12/20–02/24) wurde der Umgang mit der Pandemie im Rahmen des Krisenmanagements analysiert sowie Faktoren identifiziert, welche die Resilienz der Betriebe im Tourismus gestärkt haben. Daraus wurden Handlungsempfehlungen für zukünftige Krisen abgeleitet. Welche Implikationen ergeben sich aus dem Projekt im Hinblick auf die „Radical Changes im Tourismus“?

Simon Werther im Gespräch mit den Mitgliedern des Projektteams, Celine Chang, Katrin Eberhardt und Markus Pillmayer

## Was sind die Lessons Learned zum Krisenmanagement aus der Pandemie?

Katrin Eberhardt: Unsere Arbeitgeberbefragung, welche nach dem Abklingen der Covid-19-Pandemie durchgeführt wurde, zeigt, dass die Top-Maßnahmen im Krisenmanagement, die im Nachhinein als am effektivsten betrachtet werden, vor allem die Umsetzung von Hygienekonzepten sowie die Einführung der Kurzarbeit umfassen. Ergänzend wurde die Digitalisierung von Prozessen zur Kontaktminimierung als wichtig eingeschätzt. Betriebe, die generell gut aufgestellt waren, finanzielle Ressourcen zur Verfügung hatten und schnell gehandelt haben, sind tendenziell besser durch die Krise gekommen.

## Welche Lessons Learned bzgl. Krisenmanagement lassen sich speziell für die Destinationen ableiten?

Markus Pillmayer: Die Tourismusverbände und Destinationsmanage-

mentorganisationen haben während der Pandemie eine deutliche Legitimierung erfahren. Sie haben zentrale Informationen eingeholt, gebündelt und kommuniziert und die Rolle des „Kümmers“, des Destination Steward, für die Leistungsträger in der Region übernommen. Die Zusammenarbeit mit anderen Betrieben und Tourismus- und Branchenverbänden sowie Kammern war dabei zentral. Vor allem eine gute und transparente Kommunikation ist das A und O für ein funktionierendes Krisenmanagement und die Destinationsmanagementorganisationen konnten ihre Funktion als Netzwerkorganisation während der Krise stärken.

## Welche Lessons Learned lassen sich speziell für das Personalmanagement ableiten?

Celine Chang: In der Pandemie hat sich gezeigt, dass das Personalmanagement ein wichtiger Teil des Krisenmanagements war. Unternehmen, die hier gut aufgestellt waren, sind besser durch die Pandemie gekommen. Insbesondere haben sie weniger Mitarbeitende verloren. Wir haben basierend auf unseren erhobenen Daten getestet, welche Fak-

toren die Mitarbeiterbindung (organisationales Commitment) signifikant erhöht haben. Die Ergebnisse zeigen, dass eine gute Führung sowie die regelmäßige Kommunikation mit den Mitarbeitenden bedeutend waren. Weiterhin haben auch Zuzahlungen zum Kurzarbeitergeld durch den Betrieb und der flexible Einsatz der Mitarbeitenden in anderen Arbeitsbereichen des Unternehmens dazu beigetragen, das organisationale Commitment zu erhöhen. Die Ergebnisse zeigen, auf welche Maßnahmen sich Arbeitgebende in Krisen fokussieren sollten, um Mitarbeitende gut durch Krisen zu führen.

## Während und auch nach der Pandemie sind zahlreiche weitere Krisen hinzugekommen, wie z.B. die Energiekrise, die Inflation, der Krieg zwischen Russland und der Ukraine sowie der Krieg im Gazastreifen und die Flutkatastrophe in Süddeutschland. Sind die Organisationen in der Tourismusbranche für diese Krisen aufgrund der Lernerfahrungen in der Pandemie besser vorbereitet?

Markus Pillmayer: Unsere Ergebnisse deuten darauf hin, dass die touristischen Betriebe und Destinationen

nicht vollumfänglich besser aufgestellt sind. Es gibt Betriebe, die die Krise genutzt haben, um sich intern zu reflektieren und neu zu positionieren – so zeigen die Ergebnisse der Arbeitgebendenbefragung aus dem Jahr 2023, dass in 39 % der Fälle die Geschäftsführung und die Personalverantwortlichen die Erfahrungen aufgearbeitet haben. 34 % der Befragten gaben an, dass im Rahmen von Teammeetings eine Aufarbeitung der Erfahrungen stattgefunden hat. 23 % der Fälle haben jedoch nicht ihre Lernerfahrungen aus der Pandemie reflektiert und daraus Maßnahmen für die Zukunft abgeleitet. Dies ist jedoch ein wichtiger Schritt zur Entwicklung organisationaler Resilienz.

**Das Thema der Resilienz spielt nach wie vor eine wichtige Rolle im Hinblick auf Krisengeschehnisse. Welche Resilienzfaktoren konnten im Rahmen des Forschungsprojekts auf organisationaler und individueller Ebene identifiziert werden?**

Celine Chang: Das ist richtig, auch im Hinblick auf weitere auftretende Krisengeschehnisse ist das Thema Resilienz bedeutend. Folgende Faktoren haben laut unserer Datenanalysen die organisationale Resilienz signifikant gefördert: die Einordnung der Lage im Rahmen einer regelmäßigen Kommunikation mit den Mitarbeitenden, Schulungen zur Umsetzung der Corona-Richtlinien, Digitalisierung von Prozessen zur Kontaktminimierung, Kurzarbeit, Kostensenkungsmaßnahmen, die Neu-/Umgestaltung von Aufgabenbereichen sowie Investitionen in Renovierungen bzw. Baumaßnahmen. Die Ergebnisse können Unternehmen Orientierung geben, welche Maßnahmen besonders wirksam im Sinne der organisationalen Resilienz sind.

Im Hinblick auf die individuelle Resilienz zeigte sich, dass es weniger fachliche oder technische Kenntnisse und Fähigkeiten sind, die im Vordergrund stehen. Vielmehr waren sich Arbeitgebende und Arbeitnehmende einig, dass es eine Anpassungsfähigkeit an veränderte Situationen sowie Persönlichkeitsmerkmale wie Belastbarkeit, Zuversicht, Vertrauen und eine hohe intrinsische Motivation braucht, um persönlich resilient zu sein.

**Ihr habt am Ende der Pandemie die Arbeitgebenden noch einmal befragt, welche Maßnahmen sie selbst rückblickend als am effektivsten eingeschätzt haben. Was kam dabei heraus?**

Celine Chang: In der abschließenden Arbeitgebendenbefragung, die im Mai 2023 durchgeführt wurde, zeigte sich, dass vor allem pandemiespezifische Maßnahmen als effektiv eingeschätzt wurden. Das waren beispielsweise die Umsetzung von Hygienekonzepten aufgrund des hohen Infektionsrisikos sowie die Einführung der Kurzarbeit, um die Betriebe und die Mitarbeitenden gut durch die Krise zu führen. Auch die Digitalisierung von Prozessen spielte eine wichtige Rolle, um Kontakte zu minimieren. Das sind auch Errungenschaften, von denen weiterhin profitiert wird. Durch den steigenden Arbeitskräftemangel wird beispielsweise die Automatisierung und der Einsatz Künstlicher Intelligenz beschleunigt.

Mit Blick auf die Maßnahmen im Personalmanagement werden die regelmäßige Kommunikation mit den Mitarbeitenden und die Einordnung der Lage als am effektivsten eingeschätzt. Darauf folgen Maßnahmen, die vor allem zur Mitarbeiterbindung beitragen.

**Wird eine veränderte Wertschätzung der Tourismusbranche und der dazugehörigen Stakeholder vor dem Hintergrund möglicher Radical Changes seitens der Tourismuspolitik wahrgenommen?**

Markus Pillmayer: Basierend auf den Ergebnissen eines semantischen Differenzials, im Rahmen dessen die Rolle der Landespolitik während der Pandemie von Vertretenden der bayerischen DMOs bewertet wurde, zeigt sich, dass diese u.a. als chaotisch im Vorgehen, einfalllos und ineffizient wahrgenommen wurde. Auch auf Bundesebene nehmen wir nach der Pandemie keine veränderte Wertschätzung der Tourismusbranche wahr. So wurde beispielsweise die Mehrwertsteuer auf Speisen Anfang 2024 von 7 % wieder auf 19 % erhöht, was eine erhebliche Herausforderung für die Gastronomie darstellt, da Essen gehen wieder teurer geworden ist und abzuwarten bleibt, wie sich

das auf die Nachfrage auswirkt. Ebenso wird die Diskussion um das Budget der Deutschen Zentrale für Tourismus (DZT) alles andere als wertschätzend empfunden. Immerhin ist die DZT die Auslandsvertretung der deutschen Tourismusbranche! Auf Bayernebene wurde Michaela Kaniber zur neuen Tourismusministerin ernannt. Zumindest perspektivisch genießt der Tourismus dadurch einen höheren Stellenwert – ob dieser in einer höheren Wertschätzung in Form von konkreten Maßnahmen und damit verbundenen Umsetzungen mündet, muss sich erst noch zeigen. Erfreulich ist an dieser Stelle, dass das Thema Tourismusfinanzierung nun platziert ist, eine detaillierte Ausgestaltung der Thematik benötigt jedoch noch Zeit. Weiterhin wurde ein bayerischer Kongressfonds ins Leben gerufen, der die Positionierung Bayerns als Standort für Kongresse und Tagungen unterstützen soll. Jedoch bezieht sich der Fonds nur auf ein Segment der Branche und es stellt sich die Frage, was in den übrigen Bereichen des touristischen Spektrums passieren wird. Ein gesamtstrategischer Ansatz mit einer klar formulierten Zielrichtung wäre daher wünschenswert.

**Inwiefern kann von den Erfahrungen und Learnings der Covid-19-Pandemie im Hinblick auf ein sich weiterhin schnell veränderndes Umfeld z.B. durch Digitalisierung oder Nutzung von KI profitiert werden?**

Katrin Eberhardt: Betriebe, die sich schneller an Veränderungen anpassen und über mehr Flexibilität verfügen, wenn es um wichtige Entscheidungen geht, sind klar im Vorteil. Weiterhin können die Betriebe profitieren, wenn sie gut vernetzt sind und Kooperationen gewinnbringend nutzen. Last, but not least sind gut ausgebildete Mitarbeitende als zentraler Erfolgsfaktor anzusehen, da diese die Herausforderungen federführend mittragen. Folglich lohnt es sich, in gut ausgebildete Fachkräfte und in deren Weiterentwicklung zu investieren, um diese langfristig zu binden. Arbeitgebende können dadurch auch ihre Attraktivität im Hinblick auf ein erfolgreiches Employer Branding steigern und ein aktives Talent Management auf

betrieblicher und Destinationsebene betreiben.

**Welche Handlungsempfehlungen lassen sich aus dem Projekt für weitere Radical Changes ableiten?**

Markus Pillmayer: Besonders wichtig ist es, auf Veränderungen nicht nur zu reagieren, sondern aktiv zu agieren und das beginnt bereits beim Mindset. Die Branche mit ihren Destinationsmanagementorganisationen, Betrieben und Leistungsträgern muss bereit sein, sich zu verändern, und offen sein für eine Transformation. Wichtig ist dabei, das ganzheitliche Bild zu betrachten, beispielsweise im Hinblick auf sich wandelnde Märkte, gesellschaftliche Veränderungen wie radikalen Tendenzen oder Veränderungen im Hinblick auf die Umwelt wie zum Beispiel den Klimawandel. Alle Faktoren müssen stets im Auge behalten werden – die Destination ist als ein lebendes Ökosystem zu betrachten, in dem die Leistungsträger und Betriebe, aber auch die Mitarbeitenden, Einheimischen und Gäste eine wichtige Rolle einnehmen.

**Ihr habt drei Jahre lang viel Zeit in dieses Forschungsprojekt gesteckt. Was war euch dabei besonders wichtig und was waren eure Lessons Learned?**

Katrin Eberhardt: Besonders wichtig war es für uns, einen Mehr-Ebenen-Ansatz zu verfolgen, das heißt von der Orts- über die Landkreis- und die Bezirks- bis zur Landesebene, dabei alle Stakeholder entlang der Wertschöpfungskette der bayerischen Tourismusbranche nach Möglichkeit mitzunehmen. Unserer Ansicht nach ist es uns damit gelungen, das Krisenmanagement und die Resilienz im Kontext der Pandemie ganzheitlich zu untersuchen.

Markus Pillmayer: Unser Ziel war es, das Krisengeschehen wissenschaftlich zu begleiten und zu dokumentieren, um anschließend Handlungsempfehlungen ableiten zu können. Um einen langfristigen Mehrwert für die Branche zu schaffen, haben wir einen Leitfaden inklusive Checklisten mit den wichtigsten Erkenntnissen und Hinweisen entwickelt. Es braucht ein Krisen- sowie ein Resilienzma-

nagement, um für zukünftige Krisen besser vorbereitet zu sein und die Abwanderung gut qualifizierter Fachkräfte zu verhindern. Aus unserer Perspektive wird weiterhin eine grundlegende Tourismusforschung benötigt, um Krisensituationen und damit verbundene komplexe Herausforderungen zu adressieren und mögliche Lösungsansätze aufzuzeigen. Folglich ist eine entsprechende Finanzierung notwendig, wenn exzellente Ergebnisse gefordert werden – darauf ist die Branche angewiesen.

Celine Chang: Eine weitere Lesson Learned ist, dass Resilienz als bedeutende Eigenschaft für die Zukunft zu betrachten ist, auf organisationaler

sowie auf individueller Ebene. Zu den wichtigsten Eigenschaften zählen Flexibilität, ein zweites Standbein aufzubauen sowie schnell reagieren zu können und immer offen für Neues zu sein. Unsere Projektergebnisse können somit als Impuls dienen, sich für weitere Krisen besser zu wappnen.

*Das Interview führte Prof. Dr. Simon Werther.*

Weitere Informationen zum Projekt finden Sie auf der Projektwebsite [www.hm.edu/coretour](http://www.hm.edu/coretour). Dort sind auch der gesamte Projektbericht sowie die Checklisten (u.a. für einen Katastrophenplan oder eine Recovery-Strategie) hinterlegt.



Projektteam	Prof. Dr. Celine Chang, Prof. Dr. Markus Pillmayer, wiss. Mitarbeiterin Katrin Eberhardt, M.A.
Projektlaufzeit	15.12.2020–29.02.2024
Projektförderung	Gefördert durch  Bayerisches Staatsministerium für Wirtschaft, Landesentwicklung und Energie
Fördervolumen	262.000 €

AB  
SOL  
UTE

PREDIGTSTUHL  
BAHN

HÖHE  
PUN  
KTE

**HIGH  
LIGH  
TS**

**Sundowner  
4-Gang-Abendmenü  
Prosecco Samstag  
Sonntagsbrunch**

[www.predigtstuhlbahn.de](http://www.predigtstuhlbahn.de)

# Der Weiterbildungsnavigator – Entwicklung eines KI-basierten Tools für KMU zur Förderung der Weiterbildungsbeteiligung in der Tourismusbranche

## Projektbericht

*Katrin Eberhardt, Celine Chang*

### Ausgangssituation

Der Arbeitskräftemangel ist die zentrale Herausforderung der Tourismusbranche. Stellen können nur noch schwer oder gar nicht mehr besetzt werden und gleichzeitig sind die Ausbildungszahlen seit Jahren rückläufig (Eberhardt/Chang, 2024). Verschiedene Ursachen, wie z.B. der demografische Wandel, der Wertewandel und das negative Image Arbeitgebender sind u.a. zu nennen. Vor allem im Personalmanagement ist der Professionalisierungsbedarf hoch, jedoch haben die Mehrheit der kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) weder die personellen noch die finanziellen Ressourcen, sich des Themas anzunehmen. Ergänzen lässt sich, dass es häufig keine eigenen Personalmanagementexpertinnen und -experten gibt (Chang, 2023).

Um Arbeitskräfte zu sichern, stellt die berufliche Weiterbildung einen entscheidenden Hebel dar. Kompetenzen der Mitarbeitenden können weiterentwickelt und schwer besetzbare Stellen durch die Weiterqualifizierung bestehender Mitarbeitender intern besetzt werden. Weiterbildungsangebote erhöhen zudem die Attraktivität Arbeitgebender und die Mitarbeitendenbindung (Holtbrügge, 2022) sowie die von Arbeitnehmenden wahrgenommene Wertschätzung durch ihren Arbeitgebenden (Chang/Werther, 2021).



Celine Chang, Katrin Eberhardt und Tobias Viße (WeSkill) auf der Weiterbildungsmesse in München. Foto: Julia Wetzler

Blickt man auf die Weiterbildungsbeteiligung in der Tourismusbranche, so ist diese im Branchenvergleich gering (IAB, 2020). Jedoch gibt es über Tourismusakademien und andere Bildungsträger viele Weiterbildungsangebote. Ergänzend fördert die Bundesagentur für Arbeit eine Vielzahl von Weiterbildungen über zertifizierte Bildungseinrichtungen, allerdings werden diese Förderungen von touristischen Arbeitgebenden kaum genutzt und sind oftmals nicht bekannt. Gerade KMU benötigen Unterstützung bei der Identifikation von Weiterbildungsbedarf, der Auswahl von passgenauen Weiterbildungsangeboten sowie bei der Orientierung auf dem komplexen Weiterbildungsmarkt.

### Zielsetzung des Projekts und Nutzen für die Branche

Im Rahmen des Projektvorhabens soll ein mit Künstlicher Intelligenz (KI) gestütztes Tool („der Weiterbildungsnavigator“) entwickelt werden, welches niederschwellig Arbeitgebenden und Arbeitnehmenden von KMU im Tourismus hilft, Weiterbildungsbedarfe zu identifizieren und die passgenaue Weiterbildungsmaßnahme auszuwählen. Das Tool soll online leicht zu bedienen sein, weiterführende Informationen inklusive Kontaktpersonen und Beratungsangeboten aufzeigen sowie passgenaue Angebote und Fördermöglichkeiten vorschlagen. KMU-Arbeitgebende sollen so für die Bedeutung von Weiterbildung zur Arbeitskräftesicherung sensibilisiert und über Angebote und Fördermöglichkeiten informiert werden, um die Weiterbildungsbeteiligung bei KMU zu erhöhen.

### Projektphasen und Arbeitspakete

Im Rahmen des Forschungsprojekts lassen sich vier Meilensteine mit Arbeitspaketen ableiten. Zu Beginn wurde eine Ist-Analyse durchgeführt, um sich einen Überblick über tourismusbezogene Weiterbildungsangebote in den Modellregionen und darüber hinaus zu verschaffen. Mittels Experteninterviews und Fragebogenuntersuchungen wurden der Weiterbildungs- und Beratungsbedarf von KMU sowie die Anforderungen an den Weiterbildungsnavigator erfasst.

# Familienurlaub von Familien für Familien

[www.allgaeu-top-hotels.de](http://www.allgaeu-top-hotels.de)



## ALLE AN EINEN TISCH

Die über 80 Familiengeführten AllgäuTop-Hotels und AllgäuHotels haben ein gutes Gefühl für Familien und die ganz unterschiedlichen Erwartungen im Urlaub von klein und groß. Sie wissen, wie schwierig es im Alltag ist, „alle an einen Tisch“ zu bekommen und wie schön es ist, im Urlaub viel gemeinsame Zeit zu haben. Dabei dürfen die individuellen Wünsche nicht zu kurz kommen.



## FREIRAUM FÜR INDIVIDUELLE WÜNSCHE

Die Hotels haben sich auf verschiedene Ansprüche ausgerichtet: Urlaub mit der ganzen Familie über Babys und Kleinkindern bis hin zum Urlaub mit den Teenagern. Gerade die letzte Gruppe kann doch sehr anspruchsvoll sein, aber auch für diese gibt es vielfältige Angebote von Chill bis Thrill. Ein umfangreiches Aktiv-, Relax- Genuss- und Betreuungsprogramm erfüllt die Ansprüche nach Freiraum und Individualität für Alle.



## FAMILIÄRE WOHLFÜHLATMOSPHÄRE DURCH MOTIVIERTE TEAMS

Die familiäre Atmosphäre in den Hotels basiert auf den liebevolle eingerichteten sowie großzügig gestalteten Hotels und auf den sehr gut ausgebildeten und motivierten Teams. Die Unternehmerfamilien gehen dafür gemeinsam neue Wege.



## DIE ZUKUNFT GEMEINSAM SICHERN MIT EINER EXZELLENTEN AUSBILDUNG

Die Allgäu AzubiTopHotels garantieren den jungen Leuten eine erstklassige Ausbildung mit 11 TopVorteilen: von 100 Euro on Top auf das Lehrlingsgehalt über eine Tour in eine spannende Stadt, um andere Konzepte kennen zu lernen bis hin zur eigenen Akademie. Alle Infos zum Projekt gibt es unter [www.allgaeu-azubi-tophotels.de](http://www.allgaeu-azubi-tophotels.de)



## GEMEINSAM VERSETZEN WIR BERGE FÜR EIN GUTES LEBEN!

Ein gutes Leben in und durch die Hotellerie. Darum dreht sich alles bei den Allgäu TopTeam Hotels. Das gute Miteinander steht im Mittelpunkt. Eine übertarifliche Bezahlung mit 13 Brutto-Tarif-Gehältern ist dabei die finanzielle Basis. Dazu gibt es ein klares Versprechen mit ganz konkreten Leistungen. Alle Infos dazu unter [www.allgaeu-top-hotels.de/top-team-hotels/](http://www.allgaeu-top-hotels.de/top-team-hotels/)



## IN DEUTSCHLAND DIE NUMMER 1 IN DER KUNDENZUFRIEDENHEIT

Das Allgäu und seine Hotels stehen an Nr. 1 der Kundenzufriedenheit der Urlauber in Deutschland. Das ist eine großartige Motivation auch in Zukunft das Beste für unsere Gäste und unsere Teams zu leisten.

Der zweite Meilenstein sieht die Entwicklung eines Prototyps des KI-basierten Weiterbildungsnavi-gators vor. Die Testversion des Tools soll durch ver-schiedene Stakeholdergruppen geprüft werden.

Im Meilenstein drei soll der Weiterbildungsnavi-gator in zwei Regionen pilotiert und evaluiert werden. Nutzende sowie Expertinnen und Experten werden zur User-Experience befragt und eine kontinuierliche Optimierung des Tools ist vorgesehen. Zudem soll ein Konzept entwickelt werden, das die weitere Nutzbar-machung des Tools in der Branche zum Fokus hat.

Der vierte Meilenstein ist der Kommunikation und dem Wissenstransfer gewidmet. Die Projekter-gbnisse sowie der Weiterbildungsnavigator sollen der Praxis im Rahmen von Branchenveranstaltungen und über Praxispartnerinnen und Praxispartner sowie über Branchenverbände zur Verfügung gestellt wer-den. Pressemitteilungen für die Fachmagazine der Branche sollen entstehen und die wissenschaftlichen Ergebnisse im Rahmen von Konferenzen präsentiert werden.

### Aktueller Stand

Bis Mitte Juni 2024 wurden Experteninterviews aus verschiedenen Stakeholdergruppen mit Tourismus- und Weiterbildungsexpertise durchgeführt. Zudem wurde je eine Fragebogenuntersuchung für Arbeitge-bende und Arbeitnehmende durchgeführt, um Trans-parenz über die Bedeutung von Weiterbildung, Wei-terbildungsbedarfe und Umsetzungshürden zu er-halten.

In der ersten Jahreshälfte wurden eine Kick-off-Veranstaltung mit den beteiligten Partnerinnen und Partnern sowie verschiedene Anforderungswor-kshops mit Projektbeteiligten und dem KI-Anbieter durchgeführt. Seit Juli 2024 wird an einem KI-basie-ren Clickdummy gearbeitet, welcher das Gerüst für den Weiterbildungsnavigator darstellt. Dieser wird

### LITERATUR

Chang, C. (2023). Zeitgemäßes und innovatives Personalmanage-ment für die Hotellerie. In: H. Bohne (Hrsg.), Arbeitswelt Hotellerie – Erfolgreiche Fachkräftegewinnung, kooperative Führungskultur und nachhaltige Personalentwicklung. Stuttgart: Erich Schmidt Verlag, S. 19–56.

Chang, C. & Werther, S. (2021). Talent Management Innovations in the Hospitality Industry: Insights from the Winners of the Hospitality HR Award. In: S. Jooss, R. Burbach & H. Ruël (Hrsg.), Talent Management Innovations in the International Hospitality Industry. UK: Emerlad Publishing, S. 125–150. Doi:10.1108/978-1-80071-306-220211007.

Eberhardt, K. & Chang, C. (2024). Arbeitsmarkt und Fachkräfte-mangel. In: J. Schmude, M. Bandi-Tanner & T. Freytag (Hrsg.), Hand-buch Tourismuswissenschaft. Baden-Baden: Nomos-Verlag. Im Erscheinen.

Holtbrügge, D. (2022). Personalmanagement. 8. Aufl., Berlin/Hei-delberg: Springer.

Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) (2020). IAB-Expertise: Betriebliche Berufsausbildung und Weiterbildung in Deutschland.

---

### Projektverantwortung

Prof. Dr. Celine Chang/Professur für Human Resources Management

Projektmitarbeitende HM: wiss. Mitarbeiterin Katrin Eberhardt, M.A., Katharina Rechtsteiner

### Projektpartner

Agentur für Arbeit München, WeSkill

### Projektlaufzeit

01.01.2024–31.12.2024

### Projektvolumen

207.075,96 €

### Projektförderung

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

### Projektwebsite

[www.weiterbildungsnavigator-tourismus.de](http://www.weiterbildungsnavigator-tourismus.de)

---

derzeit mit Nutzenden evaluiert. Zudem werden Struktur und Content für den Weiterbildungsnavi-gator generiert.

### Beteiligte

Projektpartner sind Tobias Viße, Gesellschafter von WeSkill, Benedikt Löbl und Henrik Semrau, Teamlei-ter Arbeitgeber der Agentur für Arbeit München.

Unterstützende Projektpartnerinnen sind Su-sanne Droux, Geschäftsführerin Berufsbildung/ Branchenförderung des Bayerischen Hotel- und Gast-stättenverbands DEHOGA Bayern e.V.; Isabella Hren, Geschäftsführerin der BTG Bayern Tourist GmbH, und Angelika Schäffer, Geschäftsführerin von Fran-kenTourismus.

Die Projektpartnerinnen und -partner unterstüt-zen bei den Experteninterviews und geben im Rahmen regelmäßiger Projektbeteiligtentreffen Input zu den Ergebnissen und diskutieren diese und weitere Schritte mit.

Das Projekt wird im Rahmen des Programms „LIFT Transformation – Leistungssteigerung & Inno-vationsförderung im Tourismus“ des Bundesministe-riums für Wirtschaft und Klimaschutz (BMWK) ge-fördert und vom Kompetenzzentrum Grüne Transfor-mation des Tourismus begleitet. ■■■

# Auf dem Weg ins Zeitalter des Spatial Computings

## Eindrücke von der 9. Internationalen XR-Metaverse-Konferenz

*Marion Rauscher*

„Welcome to the Era of Spatial Computing“ betitelte Apple die Einführung seines neuen Mixed Reality Headsets Apple Vision Pro. Das Headset ermöglicht eine hochauflösende Visualisierung sowohl von Augmented- als auch Virtual-Reality-Inhalten und ist laut Apple „ein revolutionärer räumlicher Computer, der nahtlos digitale Inhalte mit der physischen Welt verbindet und den Nutzerinnen und Nutzern erlaubt, präsent und mit anderen verbunden zu bleiben.“<sup>1</sup> Der Begriff des Spatial Computings wurde 2003 von Simon Greenwold geprägt und beschreibt die Mensch-Maschine-Interaktion, bei der die Maschine die Bezüge zu realen Objekten und Räumen behält und diese verändert, bei der also reale und digitale Welten miteinander verschmelzen.<sup>2</sup> Der Mensch agiert demnach nicht mehr nur von außen mit dem Computer, sondern wird Teil der digitalen Anwendung und handelt innerhalb

<sup>1</sup> Apple (2023)

<sup>2</sup> Vgl. Greenwold (2003)

dieser in – teilweise dreidimensionalen – immersiven Erlebnissen. Mit der Weiterentwicklung der dafür notwendigen Technologien und Geräte wird diese Vision nun zunehmend Wirklichkeit. Insbesondere Augmented- und Virtual-Reality-Applikationen sind Einsatzbereiche dieses räumlichen Rechnens.

Vor diesem Hintergrund fand vom 18. bis 22. Mai 2024 die 9. internationale XR-Metaverse-Konferenz unter dem Motto „Metaverse: Where Reality Meets Imagination“ statt. Die jährliche Veranstaltung der International Association of Immersive Technology (IAITI) zielt darauf ab, Industrie und Wissenschaft zusammenzubringen, um die neuesten Trends und Fortschritte im Bereich der immersiven Technologien zu diskutieren, zu präsentieren und voranzubringen. In zahlreichen Vorträgen, Workshops, Posterpräsentationen und Keynotes wurden XR<sup>3</sup>- und Metaverse-

<sup>3</sup> XR ist ein Buchstabenkürzel, das für jegliche Form der neuen Realitäten steht und damit sowohl Augmented als auch Mixed und Virtual Reality umfasst. Für eine detaillierte Einordnung der Begriffe vgl. Rauschnabel et al. (2022).

Foto: Marion Rauscher

**9th International  
XR-Metaverse  
Conference**  
Busan, South Korea

**20<sup>th</sup> May 2024**  
Design council Busan



Applikationen und relevante Aspekte erörtert. Diese reichen von Anwendungsmöglichkeiten im Bereich Gesundheit und Wellness, Industrie, Lernen und Training über Marketing, Sport und Events bis hin zu Tourismus und Kulturerbe. Aber auch zu eher formalen Fragestellungen wie der Benutzerfreundlichkeit, der Technologieakzeptanz oder dem Nutzerverhalten wurden Studien vorgestellt, genauso wie ethische und rechtliche Aspekte der Technologie zur Sprache kamen.

In der konferenzeröffnenden Keynote prognostizierte Prof. Dr. Rauschnabel den zukünftigen Wegfall von herkömmlichen Bildschirmen als Ausgabegeräte, da diese durch die tragbaren immersiven Geräte ersetzt werden. Im Kontext des Spatial Computings warf er vier Thesen auf, die die Zukunft prägen werden. Als Erstes nahm er auf den Inhalt von XR-Anwendungen Bezug, welcher laut Rauschnabel der zukünftige entscheidende Wettbewerbsfaktor sein wird. Zweitens wird der Einfluss der Nutzenden und Konsumentenden zunehmen, da diese immer stärker als Co-Kreatoren am Wertschöpfungsprozess mitwirken können. Drittens wird es im Rahmen des Spatial Computings entscheidend sein, wie ein Architekt zu denken und zu handeln. Denn abhängig vom Kontext werden Inhalte unterschiedlich interpretiert, so dass virtuelle Elemente so designed sein müssen, dass sie von den Nutzenden zweckgerichtet aufgefasst werden.<sup>4</sup> Schließlich ist er der Überzeugung, dass die zukünftigen dominanten Akteure aktuell noch nicht auszumachen sind oder noch gar nicht existieren. Wenngleich z.B. Meta und Apple momentan sehr präsent am Markt sind, hat bereits die Vergangenheit gezeigt, dass Technologieführer von heute nicht notwendigerweise die von morgen sind.

An welcher Stelle des Weges hin zum Metaversum wir uns befinden, ging Prof. Billinghurst von der Universität of Auckland in einer weiteren Keynote nach. Der Begriff Metaversum geht auf den 1992 von Neal Stephenson veröffentlichten Roman „Snow Crash“ zurück und wurde durch die Umbenennung von Facebook in Meta und die ansteigenden Investitionen in virtuelle und erweiterte Realitätstechnologien plötzlich sehr bekannt. Das Metaversum beschreibt eine computergenerierte dreidimensionale Umgebung, auf die alle Nutzenden immer und in Echtzeit Zugriff haben und in der sie als Avatare miteinander interagieren. Das räumliche Rechnen ist somit nur ein Zwischenschritt hin zum Metaversum. Während es bereits einige proprietäre Plattformen gibt, ist eine Vernetzung und Kompatibilität – die eigentliche Idee



Podiumsdiskussion.

Foto: Marion Rauscher

hinter dem Metaversum – noch nicht gegeben. Billinghurst analysierte die Fortentwicklung anhand der sieben Ebenen des Metaversums von John Radoff, welche die Wertschöpfungskette von den Erfahrungen, die Menschen suchen, bis hin zu den Technologien, die diese ermöglichen, beschreiben:

Während die unteren Ebenen schon weitgehend etabliert sind, nimmt der Zielerreichungsgrad nach oben hin immer weiter ab, so dass im Bereich der Creator Economy, vor allem aber auf der Stufe der Erlebnisse und Anwendungen (Experience) sowie der Mechanismen, um diese Erlebnisse zu entdecken (Discovery), noch viel Forschungs- und Entwicklungsbedarf besteht. Einig waren sich die Experten jedenfalls, dass, neben der Weiterentwicklung der technologischen Komponenten, die Untersuchung von Fragestellungen hinsichtlich der Mensch-Maschine-Interaktion insbesondere in der psychologischen, ethischen und juristischen Domäne mindestens ebenso wichtig ist. Dies zeigte sich bereits bei der Einführung der ersten Smart-Brille „Google Glass“ in 2013 und dem Verkaufsstopp kurze Zeit später aufgrund kritischer Stimmen hinsichtlich Datenschutz und Privatsphäre.<sup>5</sup>

Neben diesen übergeordneten Einblicken in den Markt für XR wurde auf der Konferenz deutlich, dass zwischen und innerhalb der Branchen erhebliche Unterschiede in der Adaption bestehen. Beispielsweise ist im Marketingbereich insbesondere AR längst angekommen. Hier wurden Forschungen zum Thema Konsumentenverhalten, Akzeptanz, Nutzerfreundlichkeit, Motivation oder Wahrnehmung vorgestellt, um den Einsatz immersiver Anwendungen besser verstehen und zielgerichteter steuern zu können.

Auch die Baubranche nutzt bereits diverse XR-Anwendungen in der Planung, im Training oder bei der täglichen Arbeit. Aussteller vor Ort zeigten, wie

<sup>4</sup> Vgl. Apple (2023)

<sup>5</sup> Vgl. Süddeutsche Zeitung (2015)

Rohrsysteme und Leitungen in der städtischen Infrastruktur nicht nur geplant, sondern nach der unterirdischen Verlegung auch wieder sichtbar gemacht werden können, um Reparaturarbeiten zu erleichtern. Darüber hinaus war ein innovativerer Beitrag zum Thema Curbside Management<sup>6</sup> zu hören, bei dem mittels VR kritische Phasen des dynamischen Umbaus von Gehwegen visualisiert werden – ein Thema, das touristisch gesehen im Kontext der Smart Cities auch einen interessanten Denkansatz aufzeigt.

Generell sind Implementierungen in den touristischen Bereichen unterschiedlich weit fortgeschritten. Während z.B. im E-Sport und der Eventindustrie erste Versuche unternommen wurden, haben sich im Kultur(erbe)tourismus schon einige interessante XR-Anwendungen gut etabliert. Das hat unter anderem mit den empirisch gestützten Nachweisen zu tun, dass die Technologie dazu beitragen kann, das kulturtouristische Erlebnis anzureichern und damit zu verbessern<sup>7</sup> – nicht nur im Hinblick auf das Erlebte selbst, sondern auch bezüglich der vermittelten Inhalte. Durch eine sinnvoll gestaltete XR-Anwendung können Informationen besser verstanden werden<sup>8</sup> und die Verbundenheit und Erinnerung der Besucherin oder des Besuchers an den Ort wird gefördert,<sup>9</sup> so dass insgesamt das kulturelle Bewusstsein gestärkt wird.<sup>10</sup> Daher beschäftigten sich auch insgesamt zwei komplette Sitzungen auf der Konferenz mit diesem Themenspektrum. Besuchereinbindung, Storytelling, Dissemination, Aufmerksamkeitsbildung, Weiterempfehlung sowie Zugänglichkeit sind nur einige Stichworte, die in diesem Kontext untersucht wurden. Als Aufhänger oder Untersuchungsgegenstand dienten hierbei häufig die in der Praxis gut etablierten Applikationen, wovon in Tabelle 1 einige hier beispielhaft wiedergegeben sind.

Bereits während der Covid-Pandemie war das Metropolitan Museum of Art bestrebt, mit der interessierten Öffentlichkeit in Kontakt zu bleiben. Diese konnte mittels AR virtuelle Galerien besuchen und dabei etwas über Kunstgeschichte lernen. Um spielerisch mit der Kunst zu interagieren, konnten Rätsel gelöst, Minispiele gespielt und Lieblingskunstgegenstände virtuell mit nach Hause genommen werden. Nun hat das Museum diese Gamification-Idee auf das Konzept des Metaversums ausgeweitet und die AR-

App Replica veröffentlicht. Die App ermöglicht es, Kunstwerke zu scannen, mittels AR zum Leben zu erwecken und Elemente der Werke digital in die immersive Plattform Roblox<sup>11</sup> zu übertragen. Sie richtet sich damit primär an Kinder und Jugendliche, um diese als neue Besuchergruppe zu gewinnen, zu motivieren und ihnen Kunstinhalte spielerisch zu vermitteln.

Die St.-Bavo-Kathedrale in Gent wählt einen immersiveren Ansatz, indem während des Besuchs eine Hololens<sup>12</sup> verwendet wird, die der realen Umgebung virtuelle Erfahrungsebenen hinzufügt. Ein persönlicher digitaler Assistent führt Besuchende von Kapelle zu Kapelle durch die Kathedrale und diese können sich die Geschichten des Gebäudes und der Meisterwerke anhören. Ebenfalls mit einer Hololens arbeitet das Cleveland Museum of Art, um die Nutzenden virtuell in Kambodschas Süden zu transportieren. Dort wird die Geschichte der kürzlich restaurierten Skulptur „Krishna Lifting Mount Govardhana“ zum Leben erweckt und so einem breiten Publikum verständlich gemacht. In 6er-Gruppen können die Teilnehmenden die komplexe Konservierung kambodschanischer Kunstwerke eigenständig erkunden.

Das voll-immersive VR-Erlebnis Mona Lisa „Beyond the Glass“ erzählt die (fiktive) Entstehungsgeschichte des berühmten Gemäldes von Leonardo da Vinci. Während das weltberühmte Original sich im Louvre hinter Glas eher unscheinbar präsentiert und aufgrund der Vielzahl an Besuchenden kaum eine ruhige Betrachtung zulässt, schafft das VR-Erlebnis die Möglichkeit, sich der Figur der Mona Lisa auf persönlicher Ebene zu nähern und seine noch nicht aufgedeckten Geheimnisse ungehindert zu ergründen. Neueste wissenschaftliche Erkenntnisse über Leonardos Maltechniken und kreative Prozesse wurden ver-

11 Roblox ist eine Spieleplattform, auf der Nutzende nicht nur online simultan spielen, sondern auch eigenen Inhalt erstellen und mit anderen teilen können.  
 12 Die Hololens von Microsoft ist ein Computer, der wie eine Brille getragen wird und die Realität mit digitalen Elementen überlagert.

6 Curbside Management bezieht sich auf die effiziente Planung, Nutzung und Verwaltung von Bordsteinen und angrenzenden Flächen in städtischen Gebieten, um den Verkehrsfluss, das Parken, den Zugang für Lieferdienste und andere städtische Funktionen optimal zu organisieren. Vgl. Deutsches Institut für Urbanistik (2023), S. 16.  
 7 Vgl. z.B. tom Dieck & Jung (2017) und tom Dieck & Jung (2018)  
 8 Vgl. Keckes & Tomicic (2017)  
 9 Vgl. Han et al. (2019)  
 10 Vgl. Cranmer (2019) und Rauscher & Humpe (2022)

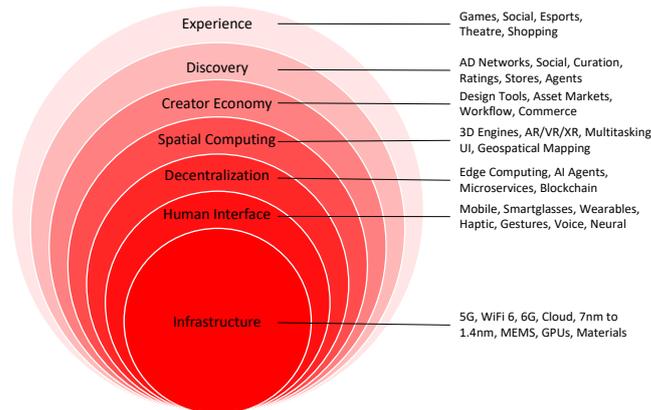


Abb. 1: Building the Metaverse

Quelle: Radoff (2021)

Tab. 1: Kulturtouristische XR-Anwendungen, eigene Darstellung

Quelle: Eigene Darstellung

Anwendung	Ort	Video	Link
<b>Augmented Reality</b>			
Replica, AR-App	Metropolitan Museum of Art, New York	<a href="https://de.adforum.com/creative-work/ad/player/34694511/the-met-replica/verizon">https://de.adforum.com/creative-work/ad/player/34694511/the-met-replica/verizon</a>	<a href="https://www.thereplica.app/">https://www.thereplica.app/</a>
<b>Mixed Reality</b>			
St.-Bavo-Kathedrale, AR-Tour	St.-Bavo-Kathedrale, Gent Niederlande	<a href="https://alfavision.be/project/ghent-altarpiece-ar">https://alfavision.be/project/ghent-altarpiece-ar</a> (s. Seitenende)	<a href="https://www.sintbaafskathedraal.be/en/ghent-altarpiece-ar-tour/">https://www.sintbaafskathedraal.be/en/ghent-altarpiece-ar-tour/</a>
Revealing Krishna, AR-Tour	The Cleveland Museum of Art, Cleveland Ohio	Kurzzusammenfassung: <a href="https://www.youtube.com/watch?v=LKm7w7DreOQ">https://www.youtube.com/watch?v=LKm7w7DreOQ</a>  Gesamte Tour: <a href="https://www.youtube.com/watch?v=yUlgVVCV9-4">https://www.youtube.com/watch?v=yUlgVVCV9-4</a>	<a href="https://www.clevelandart.org/digital-innovations/digital-process-story-cleveland-krishna">https://www.clevelandart.org/digital-innovations/digital-process-story-cleveland-krishna</a>
<b>Virtual Reality</b>			
Mona Lisa „Beyond Glass“	Louvre, Paris Frankreich	<a href="https://www.youtube.com/watch?v=Au_UpzhzHwk">https://www.youtube.com/watch?v=Au_UpzhzHwk</a>	<a href="https://www.louvre.fr/en/explore-life-at-the-museum/the-mona-lisa-in-virtual-reality-in-your-own-home">https://www.louvre.fr/en/explore-life-at-the-museum/the-mona-lisa-in-virtual-reality-in-your-own-home</a>
Eternal Notre-Dame	Notre-Dame, Paris Frankreich	<a href="https://www.youtube.com/watch?v=PRCdEj7Bd-k">https://www.youtube.com/watch?v=PRCdEj7Bd-k</a>	<a href="https://eternellenotredame.orange.com/en/">https://eternellenotredame.orange.com/en/</a>

wendet, um so eine starke emotionale Verbindung mit dem Kunstwerk zu schaffen.

Die letzte Anwendung zeigt den wohl bekanntesten Einsatzbereich von VR im kulturhistorischen Bereich: das Zugänglichmachen schlecht zu erreichender oder zerstörter Sehenswürdigkeiten und Destinationen. Im April 2019 vernichtete ein Brand große Teile der Kirche Notre-Dame. Um das Weltkulturerbe wiederzubeleben und besuchbar zu machen, arbeiteten mehrere Stakeholder zusammen. Die architektonische, historische und künstlerische Realitätsnähe sollte genauso gewahrt werden wie die spirituelle Bedeutung von Notre-Dame. Anwendende können nun durch das VR-Erlebnis die Kathedrale im Verlauf der Jahrhunderte von jedem Ort der Welt aus erkunden, unzugängliche Teile des Bauwerks besichtigen und dabei die historischen Ereignisse und Persönlichkeiten, die seine Geschichte geprägt haben, wiederentdecken.

Anhand dieser und weiterer Beispiele zeigte sich auf der Konferenz, wie Praxis und Forschung Hand in Hand gehen. Neue wissenschaftliche Erkenntnisse bilden die Basis für verbesserte und innovativere XR-gestützte Anwendungen, während diese wiederum Ausgangspunkt für zukünftige Forschungsfragen auf dem Weg zum Zeitalter des Spatial Computings sind. Die XR-Metaverse-Konferenz war jedoch nicht nur Ort, um Forschungsfragen und praxisnahe Entwicklungen aus dem XR-Themenspektrum zu erörtern, sondern bot auch die Möglichkeit, sich mit Fach- und Forschungskolleginnen und -kollegen zu vernetzen. Die zahlreichen Teilnehmenden aus der ganzen Welt besprachen in Kaffeepausen, beim Mittagessen und auch häufig noch nach Konferenzende am Abend ihre Eindrücke und entwarfen Ideen für gemeinsame Pro-

jekte. So wurde schon jetzt der Weg für eine spannende 10. XR-Metaverse-Konferenz im Jahr 2025 gebnet. ■■■

#### LITERATUR

- Apple (2023): Apple Vision Pro — Apples erster räumlicher Computer, Pressemeldung vom 05.06.2023 unter <https://www.apple.com/de/newsroom/2023/06/introducing-apple-vision-pro/>, Zugriff 05.06.2024.
- Cranmer, E. E. (2019). Designing Valuable Augmented Reality Tourism Application Experiences. In M. C. tom Dieck & T. Jung (Hrsg.), *Augmented Reality and Virtual Reality* (S. 73–87). Springer International Publishing.
- Deutsches Institut für Urbanistik (2023): Curbside Management, Berichte, Das Magazin des Difu 2/2023, unter [https://difu.de/sites/default/files/media\\_files/Berichte-2-2023\\_FINAL\\_WEB\\_2.pdf](https://difu.de/sites/default/files/media_files/Berichte-2-2023_FINAL_WEB_2.pdf), Zugriff 08.06.2024.
- Greenwold, S. (2003): Spatial Computing, Masterarbeit am Massachusetts Institute of Technology, Juni 2003 unter <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=085e3525e97e3aa9955ee7e864f953ed344b2230>, Zugriff 05.06.2024.
- Han, D.-I. D., Weber, J., Bastiaansen, M., Mitas, O., & Lub, X. (2019). Virtual and Augmented Reality Technologies to Enhance the Visitor Experience in Cultural Tourism. In M. C. tom Dieck & T. Jung (Hrsg.), *Augmented Reality and Virtual Reality* (S. 113–128). Springer International Publishing.
- Keckes, A., & Tomicic, I. (2017). Augmented Reality in Tourism—Research and Applications Overview. *Interdisciplinary Description of Complex Systems*, 15(1), 157–167.
- Radoff, J. (2021). The Metaverse Value-Chain. *Metavert Meditations* unter [https://meditations.metavert.io/p/the-metaverse-value-chain-afcf9e09e3a7?utm\\_source=%2Fsearch%2Fmetaverse%2520value%2520chain&utm\\_medium=reader2](https://meditations.metavert.io/p/the-metaverse-value-chain-afcf9e09e3a7?utm_source=%2Fsearch%2Fmetaverse%2520value%2520chain&utm_medium=reader2), Zugriff 13.06.2024.
- Rauschnabel, P. A., Reto, F., Hinsch, C., Shahab, H., & Alt, F. (2022). What is XR? Towards a Framework for Augmented and Virtual Reality. *Computers in Human Behavior*, 133, 107289.
- Rauschnabel, P. A., Reto, F., Heller, J., & Hinsch, C. (2024). The 4C framework: Towards a holistic understanding of consumer engagement with augmented reality. *Computers in Human Behavior*, 154, 108105.
- Rauscher, M., & Humpe, A. (2022). Travelling the past: Raising Awareness of Cultural Heritage through Virtual Reality. *Journal of Promotion Management*, 28(2), 128–143.
- Süddeutsche Zeitung (2015). „Vater des iPods“ soll Google Glass retten. 16. Januar 2015 unter <https://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/verkaufs-stopp-vater-des-ipods-soll-google-glass-retten-1.2307044>, Zugriff 13.06.2024.
- tom Dieck, C. M., & Jung, T. H. (2017). Value of augmented reality at cultural heritage sites. A stakeholder approach. *Journal of Destination Marketing & Management*, 6, 110–117.
- tom Dieck, M. C., & Jung, T. (2018). A theoretical model of mobile augmented reality acceptance in urban heritage tourism. *Current Issues in Tourism*, 21(2), 154–174.

The image shows a luxurious outdoor swimming pool complex. In the foreground, a woman in a white bikini stands on the edge of a rectangular pool, looking towards the camera. The pool is filled with clear, turquoise water. In the background, there is a modern building with a mix of white, brown, and grey tones, featuring large, curved architectural elements. The setting is a lush, green landscape with tall evergreen trees and a clear blue sky. In the distance, rolling hills and mountains are visible under a bright sun.

Q

QUELLENHOF  
LUXURY RESORTS

# SEHNSUCHTS-ORTE DELUXE

**QUELLENHOF LUXURY RESORTS**

Südtirol · Gardasee

[www.quellenhof-resorts.it](http://www.quellenhof-resorts.it)

# Achtsame Erreichbarkeit – Wie Achtsamkeit den Umgang mit arbeitsbezogener erweiterter Erreichbarkeit im digitalen Zeitalter unterstützen kann

*Pia Altschäffl*

Der stetige Wandel der Arbeitswelt führt zu zahlreichen neuen Herausforderungen für Mitarbeitende. Eine dieser Herausforderungen stellt die ständige Erreichbarkeit dar, welche mit den sich wandelnden Ansprüchen der (Arbeits-)Gesellschaft sowie der rasanten Entwicklung neuer Informations- und Kommunikationstechnologien einhergeht (Pangert et al., 2019, S. 9). Trotz bekannter Risiken ist es für viele Beschäftigte keine Ausnahme mehr, für berufliche Belange ständig erreichbar zu sein. Gleichzeitig entstehen Ansätze, mit deren Hilfe Erwerbstätige dabei unterstützt werden sollen, diese Herausforderungen zu bewältigen (Chang-Gusko, 2019, S. 17). Und obwohl Achtsamkeit aufgrund positiver Effekte auch im Arbeitskontext stetig an Bedeutung gewinnt, ist bisher wenig darüber bekannt, inwieweit sie Mitarbeitende im Umgang mit der zunehmenden Erreichbarkeitserwartung unterstützen kann.

Sowohl das Phänomen der arbeitsbezogenen erweiterten Erreichbarkeit als auch das Konzept der Achtsamkeit im Arbeitskontext sind bereits Gegenstand zahlreicher wissenschaftlicher Studien. Achtsamkeit hat den Ruf, durch ihre positiven Effekte Mitarbeitende bei der Bewältigung der volatilen Arbeitsanforderungen zu unterstützen und dadurch zur Erhaltung der Gesundheit und Leistungsfähigkeit beizutragen (Good et al., 2016, S. 122). Die erweiterte Erreichbarkeitserwartung gegenüber Arbeitnehmenden hingegen wird vor allem mit negativen Konsequenzen für die Betroffenen in Verbindung gebracht (Dettmers, 2017, S. 24).

## Herangehensweise und Ziel dieser Arbeit

Die hier vorgestellte Bachelorarbeit hat das Ziel, den Einfluss von Achtsamkeit auf den Umgang und die Auswirkungen arbeitsbezogener erweiterter Erreichbarkeit zu untersuchen. Trotz der umfangreichen Forschung zu den Auswirkungen und Effekten von Achtsamkeit im Arbeitskontext blieb der Einfluss auf den Umgang mit arbeitsbezogener erweiterter Erreichbarkeit bislang weitgehend unerforscht. Um den Einfluss von Achtsamkeit auf den Umgang mit und die Auswirkungen von arbeitsbezogener erweiterter Erreichbarkeit zu untersuchen, wird zum einen der

Frage nachgegangen, wie sich eine gesteigerte Achtsamkeit auf den Umgang mit arbeitsbezogener erweiterter Erreichbarkeit auswirkt. Zudem wird untersucht, inwieweit Achtsamkeit zu einer geringeren Belastung der Gesundheit und Leistungsfähigkeit von Mitarbeitenden führen kann.



Pia Altschäffl.  
Foto: Florina Altschäffl

## Ergebnisse

Neben der Fähigkeit des Abschaltens hat auch die Abgrenzung des Arbeits- und Privatlebens eine hohe Relevanz, wenn es darum geht, besser mit arbeitsbezogener erweiterter Erreichbarkeit umzugehen. Als Folgen einer verbesserten Fähigkeit des Abschaltens nach der Arbeit sowie einer bewussteren Abgrenzung von Berufs- und Privatleben lassen sich indirekte positive Effekte feststellen. Neben einem verminderten Konfliktpotenzial zwischen den Lebensbereichen ist hierbei insbesondere die gesteigerte Qualität der Erholungsmöglichkeiten hervorzuheben. Mitarbeitende, die trotz erweiterter Erreichbarkeitserwartung aufgrund einer hohen Achtsamkeit wirksame Strategien und Verhaltensmuster entwickeln können, werden besser dazu in der Lage sein, sich zwischen den Beanspruchungsphasen ausreichend zu erholen. Das „Handwerkszeug“, welches Mitarbeitende durch das Achtsamkeitstraining erhalten, ermöglicht es ihnen außerdem anhaltende Beanspruchungsphasen rechtzeitig zu durchbrechen, wodurch sich schwerwiegenden Erschöpfungszuständen entgegenwirken lässt.

## Diskussion und Fazit

Die Ergebnisse werden vor dem Hintergrund des aktuellen Forschungsstandes diskutiert. Ebenso werden mögliche Zusammenhänge aufgezeigt sowie Schlussfolgerungen abgeleitet. Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass Achtsamkeit einen entscheidenden Beitrag im Umgang mit arbeitsbezogener erweiterter Erreich-

barkeit leisten kann. Ein achtsamer Umgang unterstützt Mitarbeitende dabei, besser mit den Anforderungen durch arbeitsbezogene erweiterte Erreichbarkeit umzugehen, diese als weniger belastend wahrzunehmen und somit ihre Gesundheit und Leistungsfähigkeit aufrechtzuerhalten. In Fällen, in denen sich eine erweiterte Erreichbarkeit nicht verhindern lässt, kann Achtsamkeit eine wertvolle Unterstützung darstellen. Auf dieser Basis werden unter Berücksichtigung der Einschränkungen dieser Arbeit abschließend sowohl Empfehlungen für die weitere Forschung als auch Handlungsempfehlungen für die Praxis vorgestellt. ■■

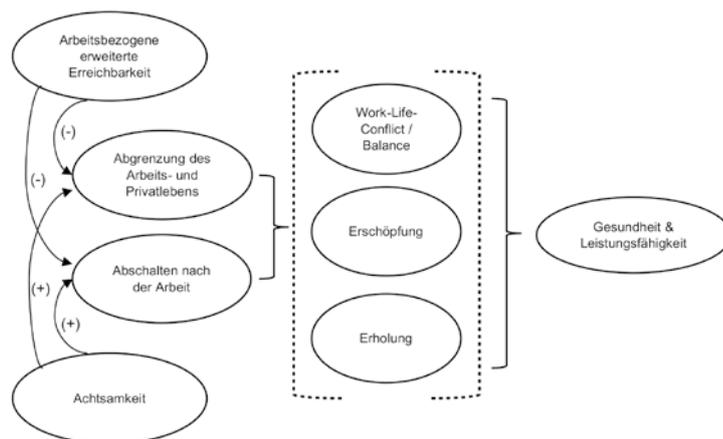


Abb. 1: Darstellung der Ergebnisse

Quelle: Eigene Darstellung

Bachelorarbeit:

<https://opus4.kobv.de/opus4-hm/frontdoor/index/index/docId/451>

#### LITERATUR

Chang-Gusko, Y.-S. (2019). Geschichte und Definition von Achtsamkeit. In: Y.-S. Chang-Gusko, J. Heße-Husain, M. Cassens & C. Meßtorff (Hrsg.), Achtsamkeit in Arbeitswelten. FOM-Edition (S. 3–22). Wiesbaden: Springer Gabler.  
[https://doi.org/10.1007/978-3-658-25673-9\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-658-25673-9_1)

Dettmers, J. (2017). How extended work availability affects wellbeing: The mediating roles of psychological detachment and work-family-conflict. *Work & Stress*, 31 (1), S. 24–41. <https://doi.org/10.1080/02678373.2017.1298164>

Good, D. J., Lyddy, C. J., Glomb, T. M., Bono, J. E., Duffy, M. K., Baer, R. A., Brewer, J. A. & Lazar, S. W. (2016). Contemplating Mindfulness at Work: An Integrative Review. *Journal of Management*, 42 (1), S. 114–142.  
<https://doi.org/10.1177/0149206315617003>

Pangert, B., Pauls, N., Schlett, C., Thörel, E., Becker, C., Menz, W. & Klußmann, C. (2019). Ständige Erreichbarkeit – Ursachen,

Anzeige



## Alpiner Tourismus mit Weitblick

Künstliche Intelligenz und neue technologische Entwicklungen sind auch in der Tourismuswirtschaft Themen der Zeit. Doch auch viele klassische **Praxisfelder, die die alpine Touristik bewegen**, adressiert das von Thomas Bieger, Pietro Beritelli und Christian Laesser herausgegebene Jahrbuch mit aktuellen Studien und Brancheninsights.

### Neue Arbeitswelten und nachhaltiges Destinationsmanagement im alpinen Tourismus

Schweizer Jahrbuch für Tourismus 2023/2024

Hrsg. von Prof. Dr. Thomas Bieger, Prof. Dr. Pietro Beritelli, Prof. Dr. Christian Laesser  
2024, IX, 232 Seiten, € 49,95. ISBN 978-3-503-23809-5  
eBook: € 45,90. ISBN 978-3-503-23810-1  
St. Galler Schriften für Tourismus und Verkehr, Band 15



Online informieren und versandkostenfrei bestellen:  
[www.ESV.info/23809](http://www.ESV.info/23809)

Bestellungen bitte an den Buchhandel oder:  
Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG  
Genthiner Str. 30 G · 10785 Berlin  
Tel. (030) 25 00 85-265 · [ESV@ESVmedien.de](mailto:ESV@ESVmedien.de)



**ERICH  
SCHMIDT  
VERLAG**

100 Jahre

# Auswirkungen der sicherheitspolitischen Entwicklungen auf die Wirtschaft und den Tourismus in der Türkei ab 2015

*Firuze Alpaslan*

Die sicherheitspolitische Lage in der Türkei hat sich ab 2015 aufgrund verschiedener innen- und außenpolitischer Einflussfaktoren stark verschlechtert. Die anhaltende Terrorgefahr und ein gescheiterter Militärputsch führten zu einer Krisensituation, die internationale Aufmerksamkeit erreichte. Es wird angenommen, dass Sicherheitsrisiken einen erheblichen Einfluss auf die Wirtschaft und die Tourismusbranche eines Landes haben. Die genauen Auswirkungen von politischer Instabilität und Terrorismus bleiben jedoch oft unbekannt. In der hier vorgestellten Masterarbeit wurden die Auswirkungen sicherheitspolitischer Entwicklungen auf die Wirtschaft und den Tourismus in der Türkei seit 2015 untersucht. Hierfür wurden kontrafaktische Szenarien mithilfe der Synthetic-Control-Methode (SCM) für das Bruttoinlandsprodukt (BIP) pro Kopf, den Migrationssaldo und touristische Parameter gebildet.

## Methodische Vorgehensweise

Die SCM ist ein ökonometrischer Ansatz zur Evaluierung kausaler Effekte von Interventionen auf aggregierter Ebene – wenn ganze Regionen oder Länder betroffen sind. Um den kausalen Effekt einer Intervention zu evaluieren, muss das Counterfactual geschätzt werden. Dabei soll beantwortet werden, wie das Ergebnis für eine behandelte Einheit ohne die Intervention verlaufen wäre. Um diesen Effekt messen zu können, muss eine geeignete Kontrollgruppe gefunden werden (Abadie, 2021, S. 392 ff.). Der Zeitpunkt der Intervention ist das Jahr 2015, das Jahr, in dem der Terror in der Türkei seinen Höhepunkt erreichte. Die Türkei ist folglich die behandelte Einheit und die Kontrollgruppe besteht aus den OECD-Ländern, die keine politischen Konflikte im Analysezeitraum erfahren haben. Die Einheiten der Kontrollgruppe erhalten eine Gewichtung, sodass sie den Merkmalen der behandelten Einheit vor der Intervention am nächsten kommen (synthetische Kohorte) (Abadie et al., 2011, S. 1 f.). Der Effekt wird durch den Vergleich der tatsächlichen Entwicklung mit der synthetischen Kohorte im Zeitraum nach der Intervention geschätzt (Abadie et al., 2011, S. 1).

## Ergebnisse

Die Ergebnisse zeigen, dass die sicherheitspolitische Lage keinen negativen kausalen Effekt auf das BIP pro Kopf in der Türkei hatte. Hingegen bestätigen die Analysen negative kausale Effekte auf den Migrationssaldo und auf die Ankünfte, Übernachtungen sowie Ausgaben internationaler Touristinnen und Touristen und auf die Ankünfte inländischer Touristinnen und Touristen. Nachfolgend ist exemplarisch das Ergebnis für die internationalen Ankünfte zu sehen: Im Zeitraum von 2015 bis 2019 wurden jährlich 21,15 Mio. (34 %) weniger internationale Ankünfte aufgrund der sicherheitspolitischen Entwicklungen in der Türkei registriert. Bei allen Parametern kann die statistische Signifikanz der Ergebnisse bestätigt werden. Die Forschungsergebnisse liefern demnach wichtige Implikationen für politische Entscheidungsträger.

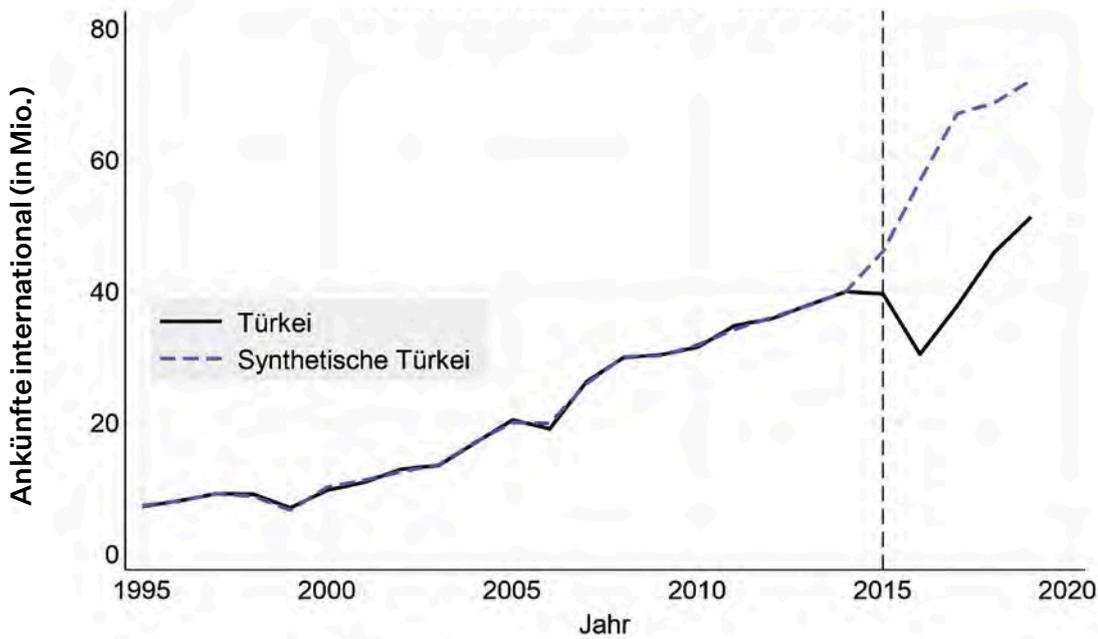


Foto: Firuze Alpaslan

## Fazit

Die sicherheitspolitischen Entwicklungen ab 2015 hatten erhebliche negative Auswirkungen auf den Tourismus und die Migration in der Türkei, während das BIP pro Kopf weitgehend stabil blieb. Diese Ergebnisse unterstreichen die Notwendigkeit gezielter politischer Maßnahmen, um die Attraktivität des Landes für Touristinnen und Touristen aufrechtzuerhalten und die Migrationsströme besser zu steuern. Die Türkei wird von erheblichen wirtschaftlichen und sicherheitspolitischen Risiken begleitet, die das Land auch auf lange Sicht prägen werden. Als weltweit bedeutende touristische Destination bleibt abzuwarten, ob die Türkei in der Lage sein wird, innen- und außenpolitische Krisen zu bewältigen und eine nachhaltige wirtschaftliche und touristische Entwicklung anzustreben. ■■■

### Ankünfte internationaler Touristinnen und Touristen



Eigene Berechnungen  
in Anlehnung an  
UNWTO (2023)

Referenzen

Abadie, A. (2021). Using Synthetic Controls: Feasibility, Data Requirements, and Methodological Aspects. *Journal of Economic Literature*, 59(2), 391–425. <https://doi.org/10.1257/jel.20191450>

Abadie, A., Diamond, A. & Hainmueller, J. (2011). Synth: An R Package for Synthetic Control Methods in Comparative Case Studies. *Journal of Statistical Software*, 42(13), 1–17. <https://doi.org/10.18637/jss.v042.i13>

UNWTO (2023). 145 key tourism statistics. <https://www.unwto.org/tourism-statistics/key-tourism-statistics> [23.10.2023]

Anzeige

# Tourismus Management Passport



Jetzt als App für iOS und Android verfügbar.  
Now available as app for iOS and Android.

Search for „Tourismus Management Passport“

# Praxisprojekt „Mächtig im Fluss“

*Marion Rauscher, Felix Kolbeck*

„Die Flößerstadt, in und am Fluss. Ein dynamischer Standort in vorteilhafter Lage im Oberland mit direkter Vernetzung nach München, wo Tradition und Innovation zu einer einmaligen Lebensqualität führen.“<sup>1</sup> So beschreibt die Stadt Wolfratshausen ihre Positionierung in ihrem neuen Dachmarkenkonzept. In einem Praxisprojekt des Sommersemesters 2024 sollten Studierende touristische Produkte passend zu diesem Markenkonzept unter Einbindung von immersiven Technologien weiterentwickeln oder sogar neu konzipieren.

Immersive Technologien wie Augmented und Virtual Reality – zusammengefasst unter dem Buchstabenkürzel XR – halten aufgrund der verschiedenen Vorteile, die sie bieten, immer mehr Einzug in unterschiedlichste Wirtschafts- und Gesellschaftsbereiche, so auch in den Tourismus. Als innovativer und dynamischer Standort möchte Wolfratshausen diese Technologien verstärkt in sein touristisches Produktangebot einbinden; unter Beachtung des neu entwickelten Dachmarkenkonzepts und der darin verankerten Themenbereiche. Welche XR-gestützten Produkte können also die Marke sichtbar und spürbar werden lassen?

<sup>1</sup> Stadt Wolfratshausen (2022): Markenhandbuch Kurzversion, unter [https://www.wolfratshausen.de/fileadmin/Stadt\\_Wolfratshausen/Dateien/Stadtmarketing/Konzepte/Kurzversion\\_Dachmarkenkonzept\\_fin.pdf](https://www.wolfratshausen.de/fileadmin/Stadt_Wolfratshausen/Dateien/Stadtmarketing/Konzepte/Kurzversion_Dachmarkenkonzept_fin.pdf), Zugriff 14.06.2024, S. 23.



Studierende und Zuhörerschaft bei der Abschlusspräsentation im Sitzungssaal des Rathauses in Wolfratshausen.  
Foto: Felix Kolbeck

Dieser Fragestellung gingen die Teilnehmenden des Praxisprojekts nach, indem sie Ideen und konkrete Vorschläge entwickelten und der Gemeinde Wolfratshausen präsentierten. Dazu wurden zunächst die Stadt und Region samt touristischer Eckdaten und ihr Außenauftritt intensiv analysiert, die Gegebenheiten vor Ort untersucht und natürlich auch die XR-Technologien in einem Workshop an der Hochschule live erprobt. Anschließend entwickelten die Studierenden in einem kreativen Prozess drei Vorschläge für die Stadt Wolfratshausen:

1. Literaten im Bergwald
2. Hubert und Staller
3. Wegeggestaltung

**Projektidee 1** beschäftigte sich mit einem Virtual-Reality-Erlebnis, das einen Besuch bei den Sommerfrischlern Lou Andreas Salomé & Rainer Maria Rilke beschreibt. Das Liebespaar genoss im Sommer 1897 seine beginnende Liebe in der Lutzvilla in Wolfratshausen.

**Die zweite Gruppe** arbeitete einen AR-gestützten Kriminalfall aus, dessen Lösung durch die touristischen Highlights von Wolfratshausen führt. Dieser gamifizierte Ansatz richtet sich insbesondere an Familien und Krimifans als Zielgruppen.

**Die dritte Projektidee** greift bereits existierende touristische Elemente auf, indem alle touristischen Wege Wolfratshausens mithilfe einer App gebündelt werden. Augmented Reality ist hierbei das Tool, das nicht nur die einzelnen Wege virtuell durch Schilder und Wegpunkte verknüpft. Vielmehr werden einzelne Entdeckungstationen auch mit historischen Ansichten, Objekten und Szenen unterlegt und damit aufgewertet.

Insgesamt zeigten sich die Entscheidungsträger und Gäste aus anderen Landkreisen begeistert von den Analysen und kreativen Projektvorschlägen der Studierenden. So konnten spannende Impulse für die innovative Weiterentwicklung des XR-gestützten touristischen Angebots in Wolfratshausen gesetzt werden, so dass nun die Detailplanung für eine mögliche Umsetzung weiterverfolgt werden kann. ■■■



haldensee

bühne frei für die natur



## Ihr Naturerlebnis und Wellnesshotel für Erwachsene am Haldensee

- || Seeblick von allen Bereichen: Bodentiefe Fenster und großzügige Terrassen erwecken das Gefühl eines Logenplatzes vor der herrlichen Kulisse des Haldensees.
- || Erwachsenenhotel: Das haldensee ist speziell auf die Bedürfnisse der erwachsenen Gäste (ab 16 Jahren) ausgerichtet.
- || Die optimale Lage des Hotels erlaubt es, Entspannung im Hotel und Aktivurlaub im Freien ganzjährig perfekt zu verbinden.
- || reines Entspannen in unserer weitläufigen Wellnesslandschaft – die energiereiche Seeluft wirkt herrlich belebend auf Körper, Geist und Seele.
- || pures Naturspüren – entdecken Sie unser vielseitiges Aktiv- und Vitalprogramm.

Wir freuen uns auf Sie! Ihre Michaela Gleirscher und das haldensee-Team



haldensee – Naturerlebnis und Wellnesshotel  
Haller 27 || 6672 Nesselwängle || Tannheimer Tal || Tel. +43 5675 / 20727  
info@haldensee-hotel.com || www.haldensee-hotel.com

# Mit dem Praxisprojekt auf hoher See



Achim Kock, Lothar König, Burkhard von Freyberg und Leonhard Mühl mit den neun Studierenden an Bord.  
Foto: Burkhard von Freyberg

## Tim Babst

In Kooperation mit TUI Cruises hatten neun Studierende der Fakultät für Tourismus Ende April/Anfang Mai 2024 drei Tage lang die Gelegenheit, im Rahmen des Praxisprojekts „Gästeorientierung auf einem Kreuzfahrtschiff – Analyse und Optimierung entlang der Customer Journey“ wertvolle Einblicke in die Operations der Mein Schiff 1 zu gewinnen.

TUI Cruises ist ein Kreuzfahrtunternehmen mit Sitz in Hamburg. Es wurde 2008 als Joint Venture zwischen TUI AG, einem der weltweit größten Reiseunternehmen, und Royal Caribbean Cruises Ltd., einem der größten Kreuzfahrtunternehmen der Welt, gegründet. Das Unternehmen ist vor allem im deutschsprachigen Markt aktiv.

## Analyse der Prozesse

Unter Leitung von Prof. Dr. Burkhard von Freyberg und LB Leonhard Mühl begann die Analyse bereits vor der Kreuzfahrt, als die Studierenden die Buchungsprozesse und die dazugehörige App auf Verbesserungspotentiale hin untersuchten. Nach der Ankunft am Hafen von Palma de Mallorca und dem Auslaufen ging die Untersuchung an Bord weiter. Eine Gruppe beschäftigte sich mit den On-Board-Revenue-Potenzialen, während eine andere die Orientierung am ersten Seetag und sogenannte Pain Points analysierte.

## Besonderes Highlight

Spannend war eine exklusive Führung hinter die Kulissen des Schiffes, ermöglicht durch den General Manager Achim Kock und Hotel Manager Lothar König. Dabei erhielten die Studierenden Einblicke in die Küche, die Kühllager und andere normalerweise verborgene Bereiche.

Das erste Ziel der Reise war Ajaccio auf Korsika, wo die Studierenden Landausflüge unternahm, wie zum Beispiel das Erkunden der Stadt auf E-Scootern oder die Fahrt zu den beeindruckenden Calanches-Felsformationen. Nach der letzten Nacht auf dem Schiff erreichte die Gruppe Civitavecchia, von wo aus sie ihre Heimreise antrat.

## Output

Die Ergebnisse der Analyse wurden im Nachgang aufgearbeitet. Auch konnten die Studierenden noch einmal im Rahmen eines Gastvortrags vom ehemaligen CEO von Hapag-Lloyd Cruises, Julian Pfitzner, die Unterschiede zwischen TUI-Cruises-Schiffen und denen von Hapag-Lloyd erfahren. Im Juni wurden dann die Ergebnisse vor Denis Wiechert, Vice President Product Management & Guest Experience, präsentiert.

Rückblickend hat das Praxisprojekt unsere Kenntnisse über die Prozesse auf einem Kreuzfahrtschiff im Premiumsegment erheblich vertieft und erweitert. Wir möchten uns herzlich bei TUI Cruises und allen Beteiligten bedanken. 🙏



Kurz vor der Kreuzfahrt: 9 Studierende und ihre Dozenten.  
Foto: Loreana Mladenovic

# SEHR ZU EMPFEHLEN: SUNNY CARS.

In unserem Rundum-Sorglos-Paket ist wirklich alles drin. Mehr geht nicht!



Bei Sunny Cars sind alle wichtigen Leistungen sowie der notwendige Versicherungsschutz immer im Mietpreis enthalten. Einfach einsteigen und ganz entspannt den Urlaub genießen – und das in über 120 Ländern weltweit!

Buchen Sie Sunny Cars in Ihrem Reisebüro oder auf [sunnycars.de](http://sunnycars.de)



RENT A SMILE

# Atemberaubendes Naturpanorama trifft New Work: Coworkation im Alpenraum

*Veronika Engel und Simon Werther*

Im Sommersemester 2024 fand die zweite CoworkationALPS-Fachexkursion statt, die erstmalig im Rahmen eines Praxisprojekts an der Fakultät für Tourismus der Hochschule München unter der Leitung von Veronika Engel und Prof. Dr. Simon Werther von sechs Studierenden organisiert wurde. Die Exkursion wurde in Kooperation mit dem Verein CoworkationALPS und der Regionalentwicklung Oberland organisiert und durchgeführt. Darüber hinaus erfolgte im Rahmen des Praxisprojekts eine Kooperation mit dem Transfer- und Innovationszentrum im Oberland (TIZIO), das nächstes Jahr in Bad Tölz eröffnen soll.

Vom 18. bis zum 20. Juni reisten über 20 Teilnehmende durch vier Länder und besuchten neun verschiedene Locations, um neue Formen des Arbeitens rund um Remote Work im Alpenraum zu erkunden. Dabei lernten die Teilnehmenden unterschiedlichste Geschäftsmodelle kennen, die sich alle um Coworkation, Workation oder Co-working drehen.

## **Coworkation als Potenzial für die Tourismusbranche**

Das Potenzial dieser Geschäftsmodelle für den Tourismus, sowohl aus Perspektive ein-

zelner Leistungsträger als auch aus Sicht von Destinationen, wurde an vielen Stellen deutlich. Doch auch die Herausforderungen und Stolpersteine lernten die Anwesenden im Austausch mit Gründerinnen und Gründern, Hosts und Tourismusverantwortlichen kennen.

Die vielseitige und beeindruckende Natur des Alpenraums bietet dabei eine besondere Umgebung, in der Menschen in Harmonie mit der Umgebung leben, arbeiten und entspannen können.

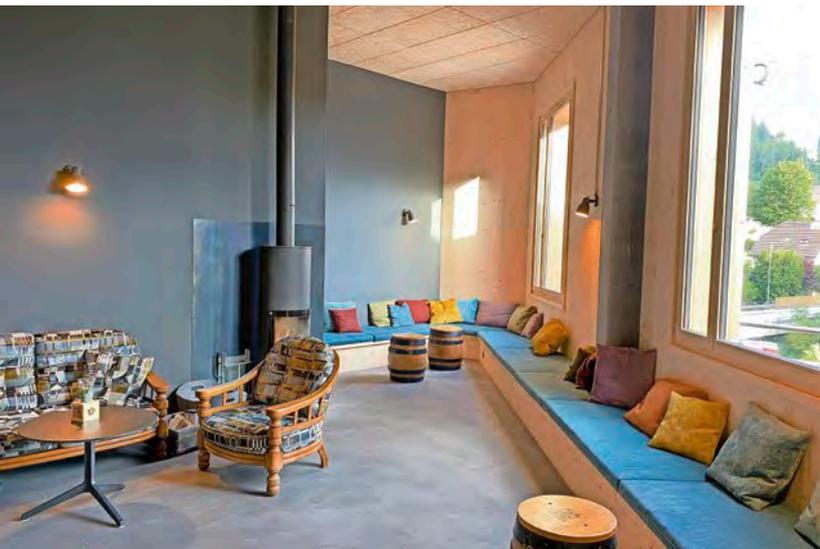
Als etabliertes Netzwerk hat CoworkationALPS e.V. die Herausforderungen und Anforderungen von Unternehmen und Dienstleistern im Bereich Remote Work systematisch analysiert. Ziel ist es deshalb in der aktuellen Phase der Vereinsarbeit, bestehende Hindernisse zu überwinden und die Vielzahl von New-Work- und Coworkation-Konzepten im Alpenraum zu sammeln und für Interessierte unmittelbar auffindbar und erfahrbar zu machen. Dabei spielt die CoworkationALPS-Fachexkursion eine wichtige Rolle, da alle Teilnehmenden direkt vor Ort zahlreiche Konzepte, Locations und Hosts kennenlernen und erleben können.

## **3 Tage, 4 Länder, 9 Locations**

Die Exkursion begann am Bahnhof Rosenheim, wo sich alle Teilnehmenden versam-



Die Teilnehmenden zu Beginn der Exkursion.  
Foto: Barbara Pischetsrieder, Regionalentwicklung Oberland



Links u. rechts oben: Innen- und Outdoorbereich des Story Thusis mit Schweizer Alpenkulisse.

melten, bevor es zum Tegernseer Hof in Gmund am Tegernsee ging, der als erster Anlaufpunkt diente. Im Laufe des ersten Tages wurde der Coworking Space Vision Hoch Drei in Bad Tölz besichtigt. Die nächste Station war d’Kammer im Allgäu, das ein besonderes und inzwischen mehrfach prämiertes Konzept in einem alten Bauernhaus umgesetzt hat. Weiter ging es danach in die Schweiz, wo die Nacht im Story Thusis verbracht wurde. Die Kombination aus Sportwerkstatt, Coworking, Lodge und Lounge vereint dabei auf einzigartige und beeindruckende Art und Weise unterschiedliche Geschäftsmodelle.

Am zweiten Tag setzte die Gruppe die Fahrt nach La Punt fort, wo das Your 2040 Festival und die große Vision vom Innhub La Punt im Mittelpunkt standen. Danach ging es weiter nach Italien, um das spannende Konzept der BASIS Vinschgau Venosta in Südtirol zu erleben. Die Übernachtung erfolgte in der familiären Pension Feldgärten in Schlanders, die noch einmal ganz eigene Akzente setzt. Der letzte Tag führte die Teilnehmerinnen und Teilnehmer in Südtirol zu Franz & Mathilde in Tisens, einem einzigartigen Coliving- und Workation-Konzept, und schließlich nach Österreich. In Innsbruck fand die Exkursion mit dem Besuch im Coworkingspace Raum 13 einen gebührenden Abschluss.

### Erfolgreicher Abschluss der Exkursion durch den gesamten Alpenraum

Die Fachexkursion bot eine persönliche Plattform für den Austausch und das Kennenlernen von Coworkation- und Remote-Work-Konzepten im gesamten Alpenraum. Die Teilnehmenden hatten die Gelegenheit, mit den Hosts zu sprechen, von den lokalen Akteuren



d’Kammer im Allgäu, ein ehemaliger Bauernhof als stilvoller und charmanter Raum zum Wohnen, Arbeiten und Entspannen.  
Fotos: Simon Werther

zu lernen und wertvolle Einblicke in die Tourismusbranche zu erhalten. Die Veranstaltung war auch Dank des großen Engagements und der kompetenten Konzeption und Organisation durch die Studierenden ein großer Erfolg und ermöglichte es den Teilnehmenden, neue Horizonte zu erkunden und innovative Ansätze für Remote Work, Coworkation und New Work im Alpenraum zu entdecken und zu entwickeln. Dabei waren die Konzeption und Organisation der Veranstaltung mit Stationen in vier Ländern sehr komplex und herausfordernd, doch die Mühe und der Aufwand haben sich rückblickend mehr als gelohnt.

Die atemberaubende Natur der Alpen bot dabei nicht zuletzt die perfekte Kulisse für eine inspirierende Reise, die Arbeit und Erholung in Einklang brachte. So wurden selbst die Fahrten zwischen den Stationen zu einem besonderen Erlebnis, wenn hohe Pässe überquert wurden und vielfältige Berglandschaften und Naturräume an den Reisenden vorbeizogen. 🏔️

# Nachhaltige Immobilien

## Rückgrat der touristischen Infrastruktur

München, 18.04.2024 – Die Bedeutung von Nachhaltigkeit in der Immobilienbranche rückt immer stärker in den Fokus, da dieser Wirtschaftszweig erheblichen Anteil am Energieverbrauch, den CO<sub>2</sub>-Emissionen und dem Stromverbrauch weltweit ausmacht. Vor diesem Hintergrund fand das diesjährige Master Forum zum Thema „Nachhaltige Immobilien – Rückgrat der touristischen Infrastruktur“ statt, organisiert von drei Studierenden des Masterstudiengangs „Strategie und Innovation im Tourismus“.

*Jana Fischer, Michela Mischi, Annika Schirmer*

Die Veranstaltung zu dem Thema nachhaltige Immobilien bot einen umfassenden Einblick in die Herausforderungen und Lösungsansätze im Bereich nachhaltiger Immobilien. Besonders hervorgehoben wurde die entscheidende Rolle, die Immobilien für die touristische Infrastruktur spielen. Egal ob Hotels, Flughäfen oder Bahnhöfe – Immobilien bilden das Grundgerüst dieser Infrastruktur und haben somit einen direkten Einfluss auf den ökologischen Fußabdruck des Tourismussektors.

### Nachhaltigkeit ist ein absolutes Muss

Ein zentrales Thema der Diskussion war die Dringlichkeit, den CO<sub>2</sub>-Ausstoß und den Energieverbrauch im Gebäudesektor zu reduzieren. Bisher haben nur ein Prozent aller Gebäude weltweit es geschafft, CO<sub>2</sub>-neutral zu sein, was verdeutlicht, dass die Immobilien-

branche vor großen Herausforderungen steht, um ihre ökologische Nachhaltigkeit zu verbessern.

### „Neu bauen, ohne Bestand zu nutzen, kann nicht nachhaltig sein“

Die Podiumsdiskussion, moderiert von den Masterstudentinnen Jana Fischer und Annika Schirmer, bot einen lebendigen Austausch zwischen Fachkundigen und Teilnehmenden. Dabei wurden verschiedene Ansätze diskutiert, wie die Reduzierung von CO<sub>2</sub>-Emissionen, die Förderung erneuerbarer Energien und die Implementierung nachhaltiger Bauprojekte.

### Zusammentreffen von Expertinnen und Experten aus der Immobilienbranche

Zu den Diskussionsteilnehmenden gehörten Vertreter namhafter Unternehmen, darunter Josef Filser von Cushman & Wakefield, Christoph Heidelck von der Flughafen München GmbH, Dipl.-Ing. Meinolf Köster



Referenten während der lebhaften Diskussion mit dem Publikum (v.l.n.r.: Josef Filser, Christoph Heidelck, Dipl.-Ing. Meinolf Köster, Johannes Thalhammer).

Foto: Hochschule München

von der Drees & Sommer Management Services GmbH und Johannes Thalhammer von der DeepGreen Funding GmbH. Sie präsentierten ihre Standpunkte und Ideen für eine nachhaltigere Zukunft der Immobilienbranche.

### „Beim Thema ESG ist das ‚E‘ der größte Hebel“

Einig war man sich darüber, dass Nachhaltigkeit nicht nur ökologische, sondern auch ökonomische und soziale Aspekte umfasst. Investorinnen und Investoren legen zunehmend Wert auf Nachhaltigkeitskriterien, was die Bedeutung von Zertifizierungen wie LEED unterstreicht.

### Kleine Schritte führen zur Weiterentwicklung und treiben die Nachhaltigkeit in der Immobilienbranche voran

Insgesamt war das Master Forum eine inspirierende Plattform für einen interdisziplinären Austausch über die Zukunft der Immobilienbranche. Die Diskussionen



Das Veranstaltungsteam freute sich über den gelungenen Abend (v.l.n.r.: Jana Fischer, Annika Schirmer, Michela Mischi).  
Foto: Hochschule München

und Erkenntnisse dieses Events werden zweifellos dazu beitragen, den Wandel hin zu nachhaltigen Immobilien weiter voranzutreiben und die Branche auf zukünftige Herausforderungen vorzubereiten.

*Ein herzliches Dankeschön geht an alle, die am Veranstaltungsabend teilgenommen haben, insbesondere an die Referenten, den Sponsor Drees & Sommer, den Mentor Prof. Dr. Haiber † und an die Dekanatsreferentin Tanja Keim. 🙏*

Anzeige

# Tourismus Management Passport

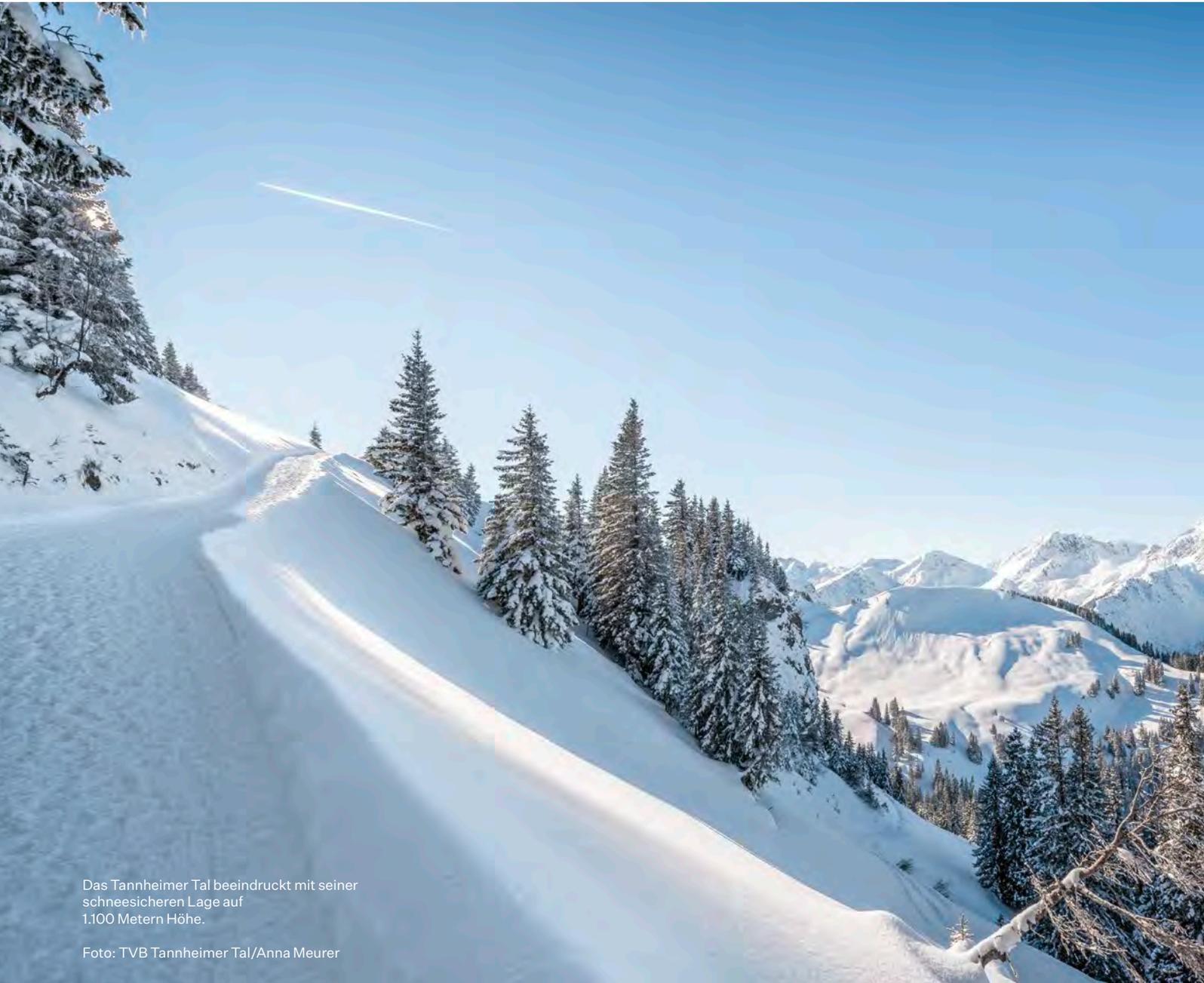


NEU

Jetzt als App für iOS und Android verfügbar.  
Now available as app for iOS and Android.

Search for „Tourismus Management Passport“

# Tannheimer Tal: das ganze Jahr ein Genuss



Das Tannheimer Tal beeindruckt mit seiner  
schneesicheren Lage auf  
1.100 Metern Höhe.

Foto: TVB Tannheimer Tal/Anna Meurer

Warum eigentlich in die Ferne schweifen, wenn das Glück so nah liegen kann? Das Tannheimer Tal verzaubert im Winter wie im Sommer mit seiner alpinen Schönheit, einzigartigen Erlebnissen und tollen Angeboten.

*Nicole Eidinger*

Am Horizont ragen die schneeverhangenen Berggipfel hoch empor. Die weißen Riesen lassen die Sorgen im Kopf plötzlich ganz klein werden. Das Tannheimer Tal ist das ideale Reiseziel für alle, die eine kurze Auszeit vom hektischen Alltag suchen. Bedeckt von Schnee und Eis verwandelt sich das auf 1.100 Metern gelegene Hochtal in der kalten Jahreszeit in eine echte Wintermärchenwelt. Der wohlverdiente Urlaub beginnt dabei bereits bei der Anreise. Bequem und umweltfreundlich geht es samstags mit dem Zug der Deutschen Bahn nach Ulm. Von da an sind es nur wenige Schritte, die einem vom Einstieg in den kostenlosen Shuttlebus auf der Bahnhofsrückseite trennen. Um eine entsprechende Voranmeldung bis sieben Tage vor An-/Abreise im Online Tool wird gebeten, damit die Transportkapazitäten geplant werden können.

Um 14:30 Uhr geht die Fahrt weiter, rund 90 Minuten später ist es so weit: Das schönste Hochtal Europas begrüßt Genussmenschen, Aktivurlauberinnen und -urlauber, Wintersportbegeisterte und Wellnessfans, um ihnen einen unvergesslichen Aufenthalt zu bescheren. Und das Beste: Mit der Tannheimer-Tal-Card-Gästekarte können die Linienbusse kostenlos genutzt werden. Das garantiert höchste Flexibilität während des Aufenthalts. Nur der Bus an den Vilsalpsee ist hiervon ausgenommen.

### **Rauf auf die Piste und rein ins Vergnügen**

Vier kleine, feine Skigebiete mit insgesamt 50 schneesicheren Pistenkilometer versprechen abenteuerliche Action. Jeden Tag lässt sich ein anderes Areal erkunden: Grän, Zöblen, Schattwald und Tannheim ermöglichen sämtlichen Ski- und Snowboardfans die richtige Abfahrt. Vom Ice-Age-Kinderland in Tannheim über den Pumucklhang in Zöblen bis hin zur Märchenwiese in Grän: Die drei Ski-Kinderländer und sechs Rodelbahnen werden besonders Familien mit Kindern begeistern. So kann der Nachwuchs ganz leicht die ersten Erfahrungen im Schnee sammeln. Wer hingegen noch Nachholbedarf hat, leiht sich das nötige Equipment aus und lernt von den Profis in den Skischulen vor Ort.

Für alle, die lieber in Ruhe die Natur genießen möchten, stehen abwechslungsreiche Langlaufloipen parat. Egal, ob leichte Genussrunden oder echte Wettkampfstrecken: Die 140 Loipenkilometer des weitverzweigten Netzes werden stets optimal präpariert. Noch vor dem Frühstück kann die erste Runde auf der



Die Bergwelt des Tannheimer Tals ist besonders im Winter ein beliebter Anziehungspunkt.  
Foto: TVB Tannheimer Tal/Anna Meurer



Auf den Skipisten im Tannheimer Tal lässt sich bei einer rasanten Abfahrt das atemberaubende Bergpanorama perfekt beobachten.  
Foto: TVB Tannheimer Tal/Basti Heckl



Winter-Video  
[tannheimertal.com/wintervideo](https://tannheimertal.com/wintervideo)



Im September kehren die Kühe und das Jungvieh in die heimischen Ställe zurück.

Foto: TVB Tannheimer Tal/Anna Meurer



Mit den Bergbahnen beginnt die Erkundungsreise.

Foto: TVB Tannheimer Tal/Anna Meurer

perfekt gespurten Loipe zurückgelegt werden. Das Loipengütesiegel des Landes Tirol und die Top-Bewertungen des Deutschen Skiverbandes zeichnen das Tannheimer Tal als eines der besten Loipenreviere Europas aus.

Sei es eine Panoramaroute oder eine herausfordernde Tour zum Gipfel: Für Entschleunigung sorgt außerdem eine Winterwanderung, wahlweise auch mit Schneeschuhen, durch die Naturwelt. Die kristallklare Bergluft wird neue Energiereserven im Körper freisetzen. Bei 16 unterschiedlichen Wanderwegen und 81 Kilometern geräumter Wege ist für viele Geschmäcker etwas dabei. Die umliegenden Gasthöfe locken zwischendrin zu einer Einkehr mit Tiroler Schmankerln, die Leib und Seele guttun.

### Teurer Urlaub? Muss nicht sein!

Egal, ob mit Ski, Snowboard, Schneeschuhen oder zu Fuß: Dank dem beliebten Urlaubspaket „Winterbergbahnen inklusive“ lässt sich während des Aufenthalts ordentlich Geld sparen. Vom 13. bis zum 30. Januar 2025 sowie vom 17. bis zum 20. März 2025 können Übernachtungsgäste von Montag bis Donnerstag die Skilifte und Bergbahnen in allen Skigebieten des Tannheimer Tals gratis nutzen. Die Bergbahnen in

Tannheim und Grän sind darüber hinaus die perfekten Aufstiegshilfen, um in den Wanderausflug zu starten. Das Angebot gilt nur für Personen, die mindestens drei Nächte in den Unterkünften bleiben.

### Der Sommer im Tannheimer Tal

Ab Mai steht auch schon die Sommersaison des Tannheimer Tals in den Startlöchern. Der kostenlose Shuttlebus verkehrt genau wie in der Wintersaison: Jeden Samstag startet er ab Ulm in Richtung Tannheimer Tal – und das bis in den Oktober hinein. Eine Voranmeldung wird erbeten. Die schneebedeckten Felder weichen saftig-grünen Wiesen. Kristallklare Bergseen, charmante Dörfer und eine beeindruckende Fauna laden zu Erkundungstouren ein. Mit dem Ticket „Sommerbergbahnen inklusive“ nutzen Gäste bei teilnehmenden Gastgeberinnen und Gastgebern bis Oktober die Bergbahnen in Schattwald, Grän und Tannheim einmal täglich pro Übernachtung kostenlos – gilt für eine Berg- und/oder Talfahrt. Enthalten ist außerdem der Eintritt in die Freibadanlage „Wasserwelt Haldensee“. Möglich macht das eine Kooperation zwischen den teilnehmenden Gastgeberinnen und Gastgebern des Tannheimer Tals und den ortsansässigen Bergbahnen.

Das Tannheimer Tal ist mit seiner Vielzahl an Klettersteigen nicht nur ein Eldorado für Kletternde aller Schwierigkeitsgrade, sondern aufgrund des mehr als 300 Kilometer großen Wanderwegenetzes ebenso für Wanderfans. Die Talwanderungen auf der ersten Ebene sind geeignet für gemütliche Spaziergänge oder Familienausflüge. Leichte und gut ausgebaute Wege schlängeln sich durch das Tal. Absolutes Highlight ist beispielsweise die Route zum Vilsalpsee. Die zweite Wanderebene versammelt neben einfachen bis mittelschweren Strecken ohne lange Aufstiege ebenso Themen- und Panoramawege. Der Themenwanderweg „Schmugglersteig“ lässt Besuchende zum Beispiel in die Schmugglervergangenheit der Region eintauchen. Interaktive Stationen machen das Naturerlebnis damit zu einem lehrreichen Vergnügen. Erfahrene Wanderinnen und Wanderer fühlen sich auf der dritten Ebene gut aufgehoben. Anspruchsvolle Touren mit steilen Passagen führen direkt auf die Gipfel des Tiroler Hochtals, wie etwa auf die Rote Flüh mit 2.108 Metern Höhe. Daher sind Trittsicherheit und eine gute Kondition Grundvoraussetzungen. Das mühevollen Bezwingen des Berges lohnt sich: Oben angekommen wartet ein atemberaubendes Panorama, das es so kein zweites Mal gibt. 🏔️



Das Tannheimer Tal hält ein gut ausgebautes Wander- und Wegenetz bereit.  
Foto: TVB Tannheimer Tal/Anna Meurer

### Tourismusverband Tannheimer Tal

Vilsalpseestr. 1, A-6675 Tannheim/Tirol

Tel.: +43 5675 6220-0

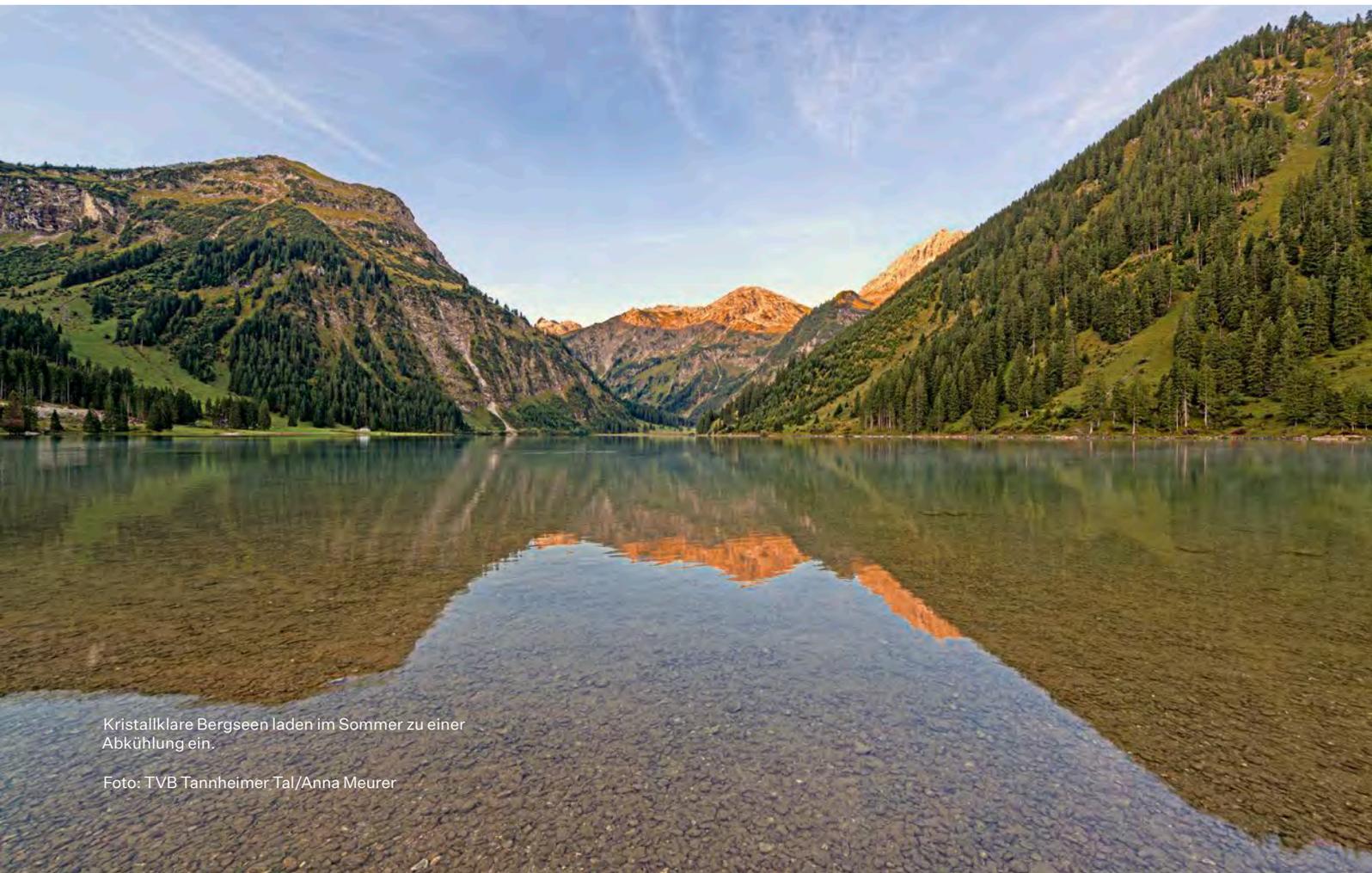
[info@tannheimertal.com](mailto:info@tannheimertal.com)

[www.tannheimertal.com](http://www.tannheimertal.com)



Sommer-Video

[tannheimertal.com/sommervideo](http://tannheimertal.com/sommervideo)



Kristallklare Bergseen laden im Sommer zu einer Abkühlung ein.

Foto: TVB Tannheimer Tal/Anna Meurer

# Blended Intensive Programme: Karst/Slowenien 2024

## Eine arbeitsintensive Woche in Slowenien im Zeichen der Nachhaltigkeit

*Kathrin Bartl, Markus Pillmayer*

21 Studierende und vier Professorinnen und Professoren aus verschiedenen Nationen in der Abgeschiedenheit Sloweniens – alle mit verschiedenen Hintergründen, Stärken und Erfahrungen. Ziel dieser außergewöhnlichen Zusammenkunft war es, nachhaltige Konzepte und Strategien für einen Tourismus im ländlichen Raum zu entwickeln. Es klingt wie ein Experiment und in gewisser Weise war es das auch.

Zum ersten Mal nahm die Hochschule München, bzw. die Fakultät für Tourismus, an einem BIP, einem sogenannten Blended Intensive Programme (Erasmus+) teil. BIPs bieten Dozentinnen und Dozenten sowie Studierenden neue und kreative Möglichkeiten der internationalen Bildungszusammenarbeit und die Teilnahme an gemeinsam konzipierten Lehrveranstaltungen. Ein zentrales Element der BIPs ist die verpflichtende virtuelle Komponente, die eine inhaltliche Vorbereitung, Begleitung und Nachbereitung der kurzen Mobilitätsphase ermöglicht. Neun Bachelor- und Masterstudierende durften am Seminar von

Prof. Dr. Markus Pillmayer zum Thema „Sustainable tourism entrepreneurship and digital innovation“ teilnehmen, das in einer einwöchigen Exkursion nach Slowenien gipfelte.

### **Studierende aus 3 Ländern zu Besuch in Temnica**

Die Voraussetzungen für die Teilnahme waren Offenheit, Kreativität und Flexibilität – Eigenschaften, die bereits bei der Anreise mit der Bahn auf die Probe gestellt wurden. Nach vielen Stunden Fahrt erreichte die Gruppe aus München das idyllische Temnica im Herzen der slowenischen Karstregion, wo sie auf Studierende und Professorinnen aus Portugal (Universidade Lusófona) sowie Professoren aus Slowenien (University of Primorska) traf. Die anfängliche Zurückhaltung war spätestens beim International Dinner verflogen, wo man sich bei Wein und landestypischen Speisen aus regionaler Erzeugung näher kennenlernte. Die Basis war geschaffen für eine intensive, gruppenübergreifende Zusammenarbeit.

In den folgenden Tagen gab es vielfältige Impulse: Vorlesungen zu Themen wie Regenerative Tourism,



Die Studierenden aus München mit Prof. Dr. Markus Pillmayer (rechts).

Fotos: Alan Bucar



Die intensive Woche und viele gemeinsame Stunden schweißten zusammen.



Besichtigung der UNESCO-Weltkulturerbe-Höhlen Škocjan Caves.



Ein Besuch des Techunternehmens Arctur.

Creative Tourism und Design Thinking, ein Besuch der lokalen DMO sowie Diskussionen mit den Organisierenden in Nova Gorica, der Kulturhauptstadt Europas 2025, oder die Besichtigung der UNESCO-Weltkulturerbe-Höhlen Škocjan Caves. Bei einem Besuch des auf innovative IT-Lösungen spezialisierten Tech-Unternehmens Arctur durften sich die Studierenden einen Supercomputer ansehen und erfuhren, wie die slowenische Firma mit Hilfe von VR- und 3D-Anwendungen touristische Produkte generiert.

### Das Gelernte in einem Tourismus-Hackathon umsetzen

Diese Aktivitäten schufen eine theoretische Grundlage und vermittelten den Studierenden ein Gespür für die touristische Ausgangslage der Region. Im zweiten Teil der Woche galt es, diesen Input in einem Tourismus-Hackathon konstruktiv umzusetzen. In länderübergreifenden Dreiergruppen entwickelten die Teilnehmenden Konzepte und Strategien, wie der Tourismus in der Region nachhaltig und regenerativ gefördert werden kann. Bei einem Waldspaziergang und intensiven Gesprächen mit den Professorinnen und Professoren wurde viel diskutiert, Ideen wurden verworfen und neue Gedanken entwickelt. Am vorletzten Tag der Exkursion wurden die Projektideen in Form von kurzen Pitches vor den Dozierenden und Studierenden präsentiert und in einer Q&A-Runde verteidigt. Die Vielfalt und Kreativität der Ansätze zeigten schnell, dass das BIP aus didaktischer Sicht ein voller Erfolg war. Nach langer und intensiver Beratung der Jury überzeugte letztendlich das Projekt von Lena Balzer (Hochschule München), Kathrin Bartl

(Hochschule München) und Bor Pahor (University of Primorska). Ihre Tourismusstrategie „Back to the Routes“ fokussierte sich auf Fahrradreisende, die in lokal geführten Glampingsites unterkommen. Dieses Konzept setzte auf die Megatrends Glamping, Natur- und Fahrradtourismus und bot gleichzeitig Lösungen für die Herausforderungen der fehlenden öffentlichen Anreisemöglichkeiten in die Region.

### Der Spaß kam nicht zu kurz

Beim anschließenden Abschlussfest ließen die Teilnehmenden die Woche Revue passieren. Es wurde gelacht, gesungen, Beachvolleyball gespielt und gegen 22 Uhr ordentlich gestaunt: Plötzlich verfärbte sich der ganze Himmel rot. Zuerst schwach, dann immer stärker. Begeisterung brach aus, als sich herausstellte, dass es sich um Polarlichter handelte, die in dieser Nacht europaweit über den Himmel zogen. Während sie in Städten schlecht sichtbar waren, war die Abgeschlossenheit Sloweniens prädestiniert für dieses atemberaubende Naturschauspiel.

Als am nächsten Morgen der Abschied nahte, wurde allen bewusst, wie stark sie in dieser Woche zusammengewachsen waren. Bei kulinarischen Highlights wie Wein- und Biertastings, vielen leckeren Mahlzeiten und gemeinsamen Movie- bzw. Champions-League-Nights waren vermeintliche Sprachbarrieren und kulturelle Unterschiede schnell vergessen.

Freudig wurden am Tag der Abreise Kontakte und Umarmungen ausgetauscht und man versprach sich baldiges Wiedersehen. Sowohl inhaltlich als auch zwischenmenschlich lässt sich nur ein Fazit ziehen: Das BIP war ein voller Erfolg. ■■

# ITHAS 2024

## An academic sailing and field trip on tourism policy

*Jasna Schnetzer, Ralph Berchtenbreiter*

ITHAS – The International Tourism and Hospitality Academy at Sea – took place for the 16th time in May 2024. Around 70 students from five countries were able to take part in this academic adventure this year: students from the University of Zagreb in Croatia, the University of Maribor in Slovenia, the University of Bologna in Italy, the University of Pécs in Hungary and students from the Department of Tourism at Munich University of Applied Sciences, one of the founding members of ITHAS.

### **ITHAS as Blended Intensive Learning**

As in the previous year, ITHAS was developed as a Blended Intensive Program (BIP). BIPs are designed to enable a short period of study or training abroad, which is carried out as part of a jointly offered program. An essential part of the BIP is an integrated virtual module that includes preparation and follow-up work for the short mobility phase. Colleagues from the University of Pécs provided the technical infrastructure for a joint Moodle course. Prof. Dr. Ralph Berchtenbreiter from the Department of Tourism at Munich University of Applied Sciences developed online sessions with all participating universities as part of the preparation and, together with dedicated students,

filled the course with learning content that all participating students had to complete in advance. The content of the lectures and field trips was made available digitally for follow-up work. Furthermore, the participating students were given the opportunity to network via the platform. In this way, the BIP was intended to provide sustainable international networking opportunities for future tourism professionals.

### **Learning from the very best**

The international students travelled on three boats to various destinations in the Kvarner Region and Istria. Accompanied by international tourism experts, such as Prof. Erik Cohen (University of Jerusalem) or Prof. Jafar Jafari (Founder Annals of Tourism Research, University of Wisconsin-Stout), the students were able to combine theoretical knowledge with their impressions on site. The topic of this year's trip was "Tourism Policy". The tourism experts, who traveled from various countries around the world, shared their knowledge during lectures on board and offered students the opportunity for an exchange and inspiring discussions.

Prof. William Gartner (University of Minnesota) gave the students an exciting insight into a number of destinations and their implementation of tourism policy. The examples of Macau and Turkey were used to illustrate the influence that tourism policy can have not only on the development of an emerging tourist destination, but also on turning remote regions into tourist magnets through investors.

Another interesting lecture on this topic was given by Prof. Eli Avraham (University of Haifa). The students learned about the correct marketing and branding of tourism destinations, considering tourism policy. Destinations such as Barcelona, Bilbao or cities in northern England were able to change not only their cityscape but also their image towards visitors by taking appropriate measures.

Prof. Jafar Jafari gave a lecture on how national culture can shape tourism policy and how culture can



pictures: Ralph Berchtenbreiter

be seen and understood in different ways. Prof. Julio Aramberri (Complutense University of Madrid) complemented his lecture with interesting anecdotes about the future of tourism and tourism policy. Prof. Charles Arcodia from Griffith University in Brisbane, Australia, gave the students an insight into the topic of tourism events and how events and festivals can influence tourism policy. An interactive group work session enabled the students to engage in a lively discussion on this topic.

### Exciting field trips

In addition to the lectures on board, different field trips were made on land.

On the day of their arrival in Rijeka, the students received a presentation from the project manager of the Kvarner Tourist Board and the head of product development at the Rijeka Tourist Board. The students were then picked up by city guides and shown around the city of Rijeka. During the following days, the boats headed for different islands in the Kvarner Region. After a guided sightseeing tour of the island of Rab, including a meeting with the director of Rab Tourist Board, the students were able to taste and watch the making of the Ružica cake. This cake is baked according to an old recipe in honor of Pope Alexander III, who visited the island for the consecration of the city's cathedral.

Another highlight of the program was the island of Lošinj. The students were given an interesting presentation about sustainable tourism in Mali Lošinj at the Museum of Apoksiomen by the Director of Mali Lošinj Tourist Board. After that, the students were taken on a guided tour through the museum and were able to catch a glimpse of the famous Apoxyomenos, an ancient bronze statue.

On the following day the ITHAS boats docked at the islands of Cres, Susak and the town of Rabac, where tourism representatives gave insights into the current tourism development of the destinations.

### From strangers to friends

After a field trip to Central Istria with guided tours through the town of Labin and the small village of Tinjan busses took the students to Opatija for a team building event. At the beginning of the week, each boat was given the task of learning a Croatian song by heart and rehearsing a dance along with it. Each performance was judged by a jury consisting of professors or other ITHAS participants. This task helped the students to bond during the trip. In between lectures they could be seen practicing on the deck, in front of the boats or around the city. When different cultures come to-



A lecture by Prof. Charles Arcodia from Griffith University in Brisbane

gether, opinions sometimes differ. Decisions had to be made and ideas had to be evaluated. ITHAS not only expanded knowledge through lectures, but also offered intercultural experiences and interaction with international students.

70 students from five countries, many of them on a boat for the first time: This adventure created a bond between them. They laughed, sang, danced, learned and lived together in a very small space. This great international study experience helped them to grow personally, but above all as a team. After seven days full of unforgettable experiences and intense interpersonal encounters, it was hard to say goodbye. With one eye laughing, the other one crying, they made their way home happy, grateful and fulfilled. 🍷



Reunion: Nicole Reitmeier spent her semester abroad at Ben-Gurion University of the Negev and meets Prof. Eli Avraham from the University of Haifa

*Special thanks to Prof. Nevenka Čavlek from the University of Zagreb, who has put her heart and soul into the organization of ITHAS for many years and continues to make it an unforgettable experience for all participants.*



The making of a Ružica cake on the island of Rab

# Partnerhochschulen der Fakultät für Tourismus

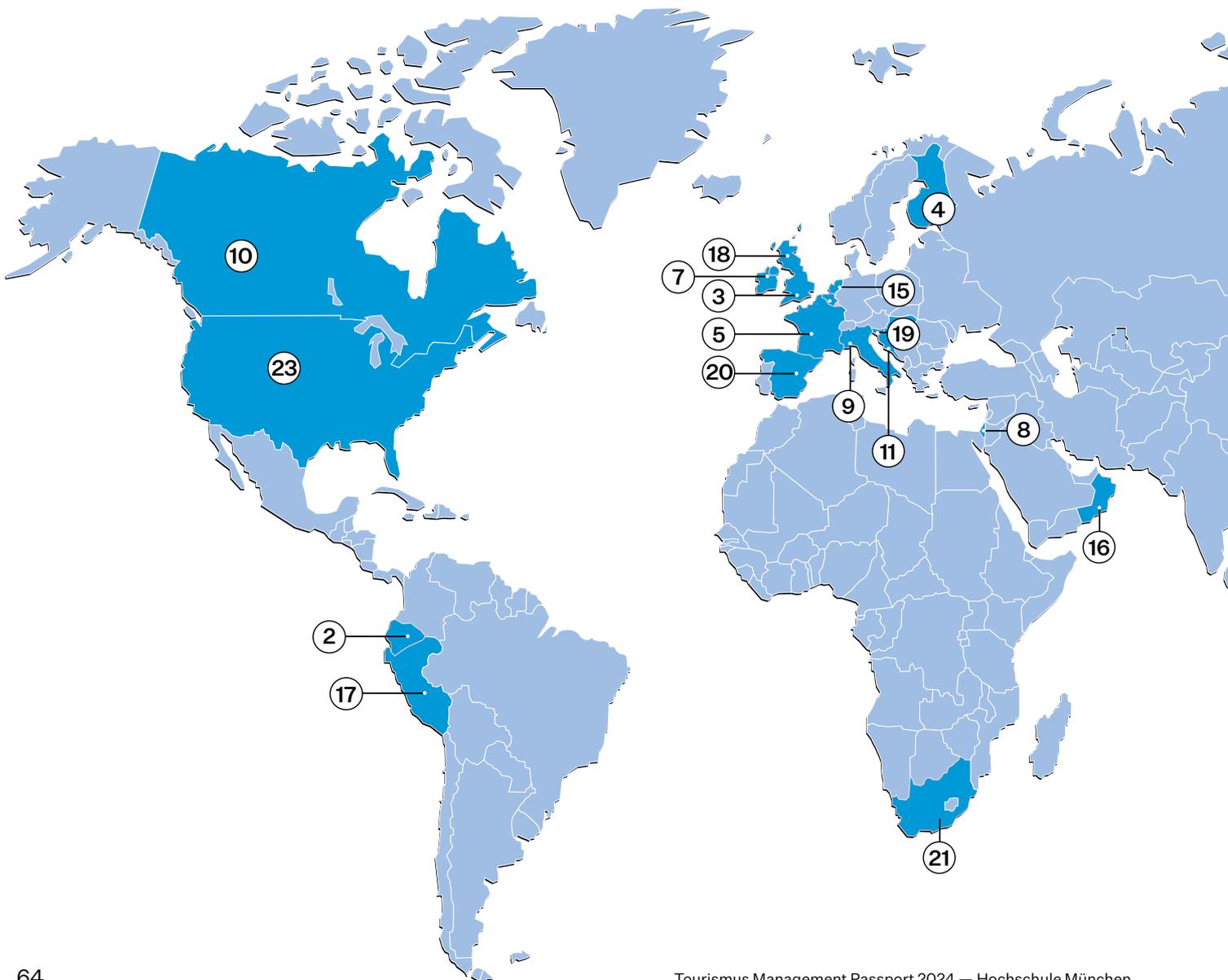
① **Australien**   
University of the Sunshine Coast, Maroochydore, QLD  
→ [www.usc.edu.au](http://www.usc.edu.au)  
Victoria University, Melbourne, VIC  
→ [www.vu.edu.au](http://www.vu.edu.au)

② **Ecuador**   
Universidad de Cuenca, Cuenca  
→ [www.ucuenca.edu.ec](http://www.ucuenca.edu.ec)

③ **England**   
Anglia Ruskin University, Cambridge  
→ [www.anglia.ac.uk](http://www.anglia.ac.uk)  
University of Greenwich, London-Greenwich  
→ [www.gre.ac.uk](http://www.gre.ac.uk)

University of Lincoln, Lincoln  
→ [www.lincoln.ac.uk](http://www.lincoln.ac.uk)  
University of Plymouth, Plymouth  
→ [www.plymouth.ac.uk](http://www.plymouth.ac.uk)  
York St John University, York  
→ [www.yorks.j.ac.uk](http://www.yorks.j.ac.uk)

④ **Finnland**   
Satakunta University of Applied Sciences  
→ [www.samk.fi](http://www.samk.fi)  
Jyväskylä University of Applied Sciences, Jyväskylä  
→ [www.jamk.fi](http://www.jamk.fi)  
Tampere University of Applied Sciences, Tampere  
→ [www.tamk.fi](http://www.tamk.fi)  
University of Applied Sciences Haaga-Helia, Porvoo  
→ [www.haaga-helia.fi](http://www.haaga-helia.fi)



**5 Frankreich**   
 École Supérieure de Commerce de La Rochelle,  
 La Rochelle  
 → [www.esc-larochelle.fr](http://www.esc-larochelle.fr)  
 Université d'Angers, Angers  
 → [www.univ-angers.fr](http://www.univ-angers.fr)  
 Université Savoie de Mont Blanc, Chambéry  
 → [www.iaa.univ-savoie.fr](http://www.iaa.univ-savoie.fr)  
 Institut LYFE, Ecully  
 → [www.institutlyfe.com](http://www.institutlyfe.com)  
 Y Schools, Troyes  
 → [www.yschools.fr](http://www.yschools.fr)

**6 Hongkong**   
 Hongkong Polytechnic University, Hongkong  
 → [www.polyu.edu.hk](http://www.polyu.edu.hk)

**7 Irland**   
 Dundalk Institute of Technology, Dundalk  
 → [www.dkit.ie/](http://www.dkit.ie/)  
 Munster Technological University, Cork  
 → [www.mtu.ie](http://www.mtu.ie)  
 Technological University Dublin (TU Dublin)  
 → [www.tudublin.ie](http://www.tudublin.ie)

**8 Israel**   
 Ben-Gurion-University of the Negev,  
 Beer-Sheva  
 → [www.in.bgu.ac.il/en](http://www.in.bgu.ac.il/en)

**9 Italien**   
 Università Degli Studi di Bologna, Bolo-  
 gna/Rimini  
 → [www.unibo.it](http://www.unibo.it)

**10 Kanada**   
 Royal Roads University, Victoria, BC  
 → [www.royalroads.ca](http://www.royalroads.ca)  
 Université du Québec à Montréal,  
 Montréal  
 → [www.uqam.ca](http://www.uqam.ca)

**11 Kroatien**   
 University of Zagreb, Zagreb  
 → [www.unizg.hr](http://www.unizg.hr)

**12 Macao**   
 Macao Institute for Tourism Studies,  
 Macao  
 → [www.ift.edu.mo](http://www.ift.edu.mo)  
 Macao University of Science and Techno-  
 logy, Macao  
 → [www.must.edu.mo/en](http://www.must.edu.mo/en)

**13 Malaysia**   
 Taylor's University, Subang Jaya  
 → [university.taylors.edu.my](http://university.taylors.edu.my)

**14 Neuseeland**   
 Otago Polytecnic, Dunedin  
 → [www.op.ac.nz](http://www.op.ac.nz)

**15 Niederlande**   
 Breda University of Applied Sciences,  
 Breda  
 → [www.buas.nl](http://www.buas.nl)  
 NHL Stenden University of Applied  
 Sciences, Leeuwarden  
 → [www.stenden.com](http://www.stenden.com)

**16 Oman**   
 German University of Technology Oman,  
 Muscat  
 → [www.gutech.edu.om](http://www.gutech.edu.om)

**17 Peru**   
 Pontificia Universidad de Católica del  
 Perú, Lima  
 → [www.pucp.edu.pe](http://www.pucp.edu.pe)

**18 Schottland**   
 Edinburgh Napier University, Edinburgh  
 → [www.napier.ac.uk](http://www.napier.ac.uk)

**19 Slowenien**   
 University of Primorska, Portoroz  
 → [www.upr.si/en](http://www.upr.si/en)

**20 Spanien**   
 CETT Barcelona, Barcelona  
 → [www.cett.es/en/](http://www.cett.es/en/)  
 Tecno Campus Mataró, Mataró (Barcelona)  
 → [www.tecnocampus.cat/en/](http://www.tecnocampus.cat/en/)  
 Universidad Complutense Madrid/Islas  
 Filipinas  
 → [www.ucm.es](http://www.ucm.es)  
 Universidad de Alicante, Alicante  
 → [www.ua.es](http://www.ua.es)  
 Universidad de Almería, Almería  
 → [www.ual.es](http://www.ual.es)

Universidad de Cádiz, Campus Jerez, Jerez  
 d.l. Frontera  
 → [www.uca.es](http://www.uca.es)  
 Universidad de Deusto  
 → [www.deusto.es](http://www.deusto.es)  
 Universidad de La Laguna, Tenerife, La  
 Laguna  
 → [www.ull.es](http://www.ull.es)  
 Universidad de Las Palmas de  
 Gran Canaria, Las Palmas  
 → [www.ulpgc.es](http://www.ulpgc.es)  
 Universidad de les Illes Balears, Palma,  
 Mallorca  
 → [www.uib.eu](http://www.uib.eu)  
 Universidad de Málaga, Málaga  
 → [www.uma.es](http://www.uma.es)  
 Universidad Rey Juan Carlos, Madrid  
 → [www.urjc.es](http://www.urjc.es)

**21 Südafrika**   
 Cape Peninsula University of Technology,  
 Kapstadt  
 → [www.cput.ac.za/](http://www.cput.ac.za/)  
 Durban University of Technology, Durban  
 → [www.dut.ac.za](http://www.dut.ac.za)

**22 Thailand**   
 Bangkok University International,  
 Bangkok  
 → [www.bu.ac.th](http://www.bu.ac.th)  
 Srinakharinwirot University, Bangkok  
 → [www.swu.ac.th/](http://www.swu.ac.th/)

**23 USA**   
 California Polytechnic State University, San  
 Luis Obispo, Kalifornien  
 → [www.calpoly.edu](http://www.calpoly.edu)



# Ehemalige stellen sich vor!



Foto: Katrin Brunen

## Katrin Brunen

### Studiosus Reisen, Operations Manager

#### **Was hat Sie dazu bewogen, sich für ein Studium des Tourismus Management an der Fakultät für Tourismus, Hochschule München, zu entscheiden?**

Nach meiner Ausbildung in einem Reisebüro zur Tourismuskauffrau war für mich klar, dass ich mein Wissen in der so interdisziplinären Branche ausbauen und die Verknüpfungen zwischen den einzelnen Akteuren besser verstehen möchte, ein Studium kam da gelegen. Als Überbrückung zum Studienstart bin ich für ein Volontariat nach München gezogen und geblieben. Die Hochschule München und die Fakultät für Tourismus haben mich im Vergleich zu anderen Hochschulen mit ihrer interdisziplinären Kompetenz, der Integration von Praxis- und internationalem Semester sowie der Wahl von Schwerpunkten überzeugt.

#### **Inwiefern war das Studium an der Tourismusfakultät ausschlaggebend für Ihre spätere Berufswahl?**

Für meinen Beruf als Operations Manager bei Studiosus Reisen für das Zielgebiet Italien war ausschlaggebend, dass ich durch das Studium Italienisch gelernt und mein Auslandssemester an der Università di Bologna absolviert habe. Durch das Angebot der Hochschule, sich sprachlich (weiter-) zu entwickeln, habe ich diesen Beruf mit spezifischer Länder- bzw. Sprachkenntnis überhaupt wählen können. Dafür bin ich dankbar, denn es bereitet mir täglich Freude im internationalen Kontext arbeiten zu können.

#### **Schildern Sie uns kurz, wie Ihr Berufseinstieg verlaufen ist. Welche Entwicklungspotentiale haben sich seitdem eröffnet? An welchen Themen arbeiten Sie jetzt gerade?**

Der Berufseinstieg verlief gut, wobei ich „ins kalte Wasser geworfen“ wurde: Mein erster Arbeitstag fiel mit dem Start der Hochsaison unserer Reisen in Italien zusammen. Trotz stressiger Anfangsphase wie bei jedem neuen Berufseinstieg war es gut, direkt mit diversen Situationen im Operativen konfrontiert zu werden – eben „learning by doing“. Nach sechs Monaten habe ich neben Italien, eine unserer wichtigsten Destinationen, Mexiko und Kuba übernommen. Da bei Fernzielgebieten andere Themen präsent sind wie Einreisebestimmungen, Flugprobleme und eine stärkere Zusammenarbeit mit Agenturen, wurde es abwechslungsreicher. Zurzeit ist Hochsaison in Italien und ich stehe täglich im Austausch mit unseren Reiseleitenden, den Partnern vor Ort und Kunden, um eine reibungslose Durchführung der Reisen zu ermöglichen. Im Winter werden wir die Reisen für das kommende Jahr

vorbereiten: Wir teilen an den Programmen und tätigen die Reservierungen bei den Leistungspartnern. Diese wechselnden Aufgaben machen den Beruf sehr vielfältig.

#### **Welche Tipps würden Sie angehenden Absolventinnen und Absolventen im Tourismus Management mit auf den Weg geben?**

Ob nach dem Abschluss ein Anschlussstudium oder ein Berufseinstieg folgt oder was ganz anderes: Ich finde es wichtig, sich bei der Umstellung in ein neues (berufliches) Kapitel ausreichend Zeit zu geben, um sich in der neuen Tätigkeit zurechtzufinden und den Alltag zu strukturieren. Vor allem der Wechsel vom Studium in das Berufsleben ist eine wirkliche Umstellung und es braucht Zeit, um beruflich kombiniert mit dem Privatleben eine neue Balance zu finden. Für mich war dies das wichtigste Learning, weil es mit dem ersten Job anders war als mit der Ausbildung. Daneben empfehle ich angehenden Absolventen, das im Studium aufgebaute Netzwerk weiter auszubauen und Kontakte zu pflegen. Regelmäßig gewinne ich neue Impulse, u. a. auch bei den Veranstaltungen der Fakultät wie die Masterforen Tourismus. Im Rahmen der DRV Young Career Community treffe ich zudem auf junge Touristiker. Der Austausch macht nicht nur Spaß, sondern ich erhalte auch einen besseren Eindruck über diverse Jobs, Akteure und aktuelle Themen im Tourismus. Das ist hilfreich und macht unsere Branche aus!



Foto: Ralf Ettenhuber

## Ralf Ettenhuber

### Busreisen Ettenhuber, Prokurist & Assistenz der Geschäftsführung

#### Was hat Sie dazu bewogen, sich für ein Studium des Tourismus Management an der Fakultät für Tourismus, Hochschule München, zu entscheiden?

Obwohl ich mit 17 Jahren relativ jung war, als ich das Abitur in der Tasche hatte, war für mich eigentlich immer klar, dass ich langfristig gesehen unser Familienunternehmen weiterführen möchte. Wir haben ein mittelständisches Busunternehmen, welches sowohl als eines der beiden größten privaten Verkehrsunternehmen im Münchner Verkehrs- und Tarifverbund (MVV) auftritt als auch einen nennenswerten Geschäftsbereich der Bustouristik zuschreibt. Natürlich hätte ich zunächst mit einem allgemeinen BWL-Studium jetzt auch nichts falsch gemacht, jedoch hörte sich für mich der Zuschnitt auf die spezifischen Branchenaspekte nach einem klaren Zusatznutzen an. „BWL, aber halt auf die Touristik zugespielt“ war dann später immer meine Antwort auf die

Frage, um was es in meinem Studium eigentlich geht.

Ebenso spielte meiner Entscheidung in die Karten, dass der Studiengang dafür bekannt ist, praxisorientiert durch Dozenten aus der freien Wirtschaft aufgebaut zu sein. Auch die starken Partnermarken versprachen mir einen Bezug zur alltäglich gängigen Praxis im Tourismussektor. Gerade weil für mich persönlich der Hochschulabschluss weniger als Zeile im Lebenslauf relevant wird, war mir die Qualität und der realitätsbezogene Inhalt des gelehrtens Stoffes umso wichtiger.

Ah ja, und dass ich in München studieren will, war für mich als Münchner Kindl eh klar!

#### Inwiefern war das Studium an der Tourismusfakultät ausschlaggebend für Ihre spätere Berufswahl?

Wie eingangs beschrieben, richtete ich die Wahl des Studiengangs von Beginn an an meinem beruflichen Ziel aus. Einige meiner Kommilitonen sind aber auch nach dem Abschluss tatsächlich leidenschaftlich der Touristik treu geblieben, obwohl sie zu Studienbeginn noch keinen großen Bezug zur Branche hatten. Wohingegen andere Absolventen in komplett unterschiedlichen Sektoren untergekommen sind, was die Vielseitigkeit des Studiums unterstreicht.

Neben dem Studium habe ich ein eigenes Format als Tochtermarke unseres Busunternehmens hochgezogen und veranstalte damit Skitrips und Events – dafür ist sicher nicht zuletzt meine durch das Studium entfachte Leidenschaft für die Gastro verantwortlich.

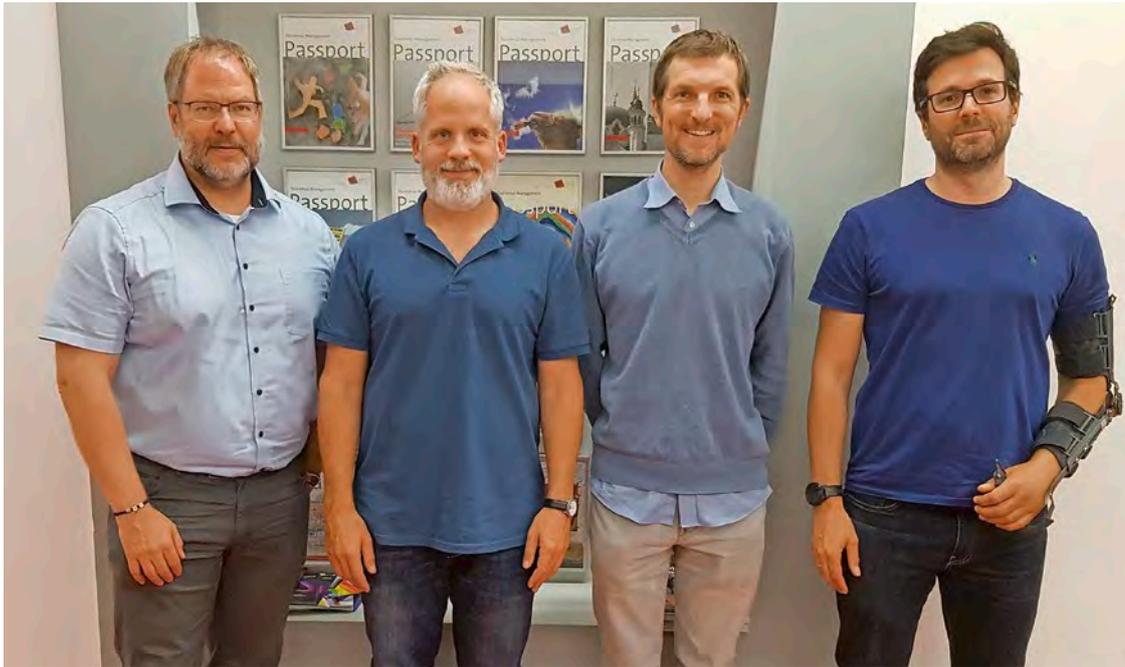
#### Schildern Sie uns kurz, wie Ihr Berufseinstieg verlaufen ist. Welche Entwicklungspotentiale haben sich seitdem eröffnet? An welchen Themen arbeiten Sie jetzt gerade?

Nach dem Bachelor in Tourismus Management habe ich noch den

Master in BWL mit Schwerpunkt Marketingmanagement drangehängt. Ebenfalls an der HM. Diese beiden Studiengänge ergänzten sich gut für den Berufseinstieg. Seit nun fast zwei Jahren bin ich Vollzeit in unser Busunternehmen eingestiegen und durchlaufe gerade die wichtigsten Abteilungen. Da der Fachkräftemangel derzeit eine der größten Herausforderungen des Busgeschäfts darstellt, habe ich mich zu Beginn primär des Recruitings angenommen und mit innovativen Ansätzen versucht, dieses Problem weitestgehend zu lösen. Besonders erfolgreich ist ein aktuell laufendes Projekt, bei dem wir indische Busfahrer anwerben, in Kroatien ein halbes Jahr qualifizieren und dann zu uns hinter Steuer nach Bayern bringen.

#### Welche Tipps würden Sie angehenden Absolventinnen und Absolventen im Tourismus Management mit auf den Weg geben?

Bleibt mit euren Lieblingsprofs und euren Kommilitonen in Kontakt – oft ergeben sich daraus Geschäftsideen, Synergien oder einfach nur nette Abende. Egal ob ein Glaserl Wein in der neu eröffneten Bar des ehemaligen Studienkollegen, der gecharterte Bus vom Ralf für den Firmenausflug oder die Hotelöffnung einer Freundin, die dort als GM eingestiegen ist – die Tourismusbranche ist klein, familiär, in den meisten Fällen nicht direkt konkurrenzgetrieben und man hilft sich! Und gibt's was Lässigeres, als irgendwann durch München zu laufen und in den besten Läden von den Besitzern mit Bussi Bussi begrüßt zu werden, weil man gemeinsam die Statistik-II-Vorlesung überlebt hat?!



Die vier Autoren vertreten die Fakultät für Tourismus im neuen Promotionszentrum CARRI. Von links: Andreas Humpe, Markus Pillmayer, Marius Mayer und Matthias Firgo.

Foto: Hochschule München

# Das neue Promotionszentrum CARRI macht es möglich

## Doktorarbeiten zu tourismuswissenschaftlichen Themen an der Hochschule München

*Matthias Firgo, Andreas Humpe, Marius Mayer, Markus Pillmayer*

Die Hochschule München (HM) hat einen bedeutenden Meilenstein erreicht: Ab sofort können Doktorandinnen und Doktoranden an der Hochschule promovieren und das auch im Themenfeld Tourismus. Möglich macht dies das neu gegründete Promotionszentrum CARRI (Center for Applied Research and Innovation). Dies ist eine erfreuliche Entwicklung, nicht nur für die HM und ihre Fakultät für Tourismus, sondern auch für die gesamte tourismuswissenschaftliche Gemeinschaft im deutschsprachigen Raum.

### Ein neues Kapitel für die Tourismuswissenschaft<sup>1</sup>

Die akademische Ausbildung in den Bereichen Tourismus, Freizeit und Hospitality ist in erster Linie von

betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten geprägt. Ohne Zweifel stellen diese in der internationalen Reisebranche einen wichtigen Aspekt dar, die jedoch in den letzten Jahren vor dem Hintergrund einer steigenden Komplexität, einer zunehmenden Ausdifferenzierung touristischer Angebote, Herausforderungen von Diversität und Interkulturalität, einem grundsätzlichen Wunsch nach mehr Nachhaltigkeit und letztlich einem hybriden Konsumentenverhalten eine inter- und multiperspektivische Betrachtung erfahren muss. Die Vielseitigkeit einer global agierenden Querschnittsbranche spiegelt sich auch in den verschiedenen Hochschul- und Universitätsstudiengängen auf Bachelor- und Masterniveau wider, die sich mittlerweile von analogen über hybride bis zu rein digitalen Formaten erstrecken. Hierbei reicht das Spektrum vom klassischen Tourismusmanagement, das z.T. je nach Standort eine inhaltliche Fokussierung aufweist, bis zu Nischensegmenten wie Aviation Management. Neben der klassischen Betriebswirtschaftslehre engagieren sich Fächer wie Soziologie,

<sup>1</sup> Dieses Kapitel basiert auf folgendem Aufsatz: Hörtnagl-Pozzo, T., Klein, A., Pillmayer, M., Schmude, J. (2021): Auswirkungen der COVID-19-Pandemie auf die deutschsprachige Tourismushochschullandschaft – aktuelle Einschätzungen und zukünftige Perspektiven. Zeitschrift für Tourismuswissenschaft 13(3): 387–404, <https://doi.org/10.1515/tw-2021-0031>

Psychologie, Informatik oder Geographie in der akademischen Tourismusausbildung. Abgesehen von den Jahren der Covid-19-Pandemie hat das stetige Wachstum einer von Globalisierung und Internationalisierung geprägten Branche zu einer notwendigen höheren Professionalisierung und Akademisierung der Studiengänge sowie zu einer verstärkten Nachfrage nach qualifizierten Arbeits- und Fachkräften geführt. Diese Fachkräfte sollten über eine ganzheitliche Perspektive und weitaus mehr Kompetenzen und Qualifikationen verfügen als Absolventinnen und Absolventen anderer Studiengänge.

Hochschulen und Universitäten sind jedoch nicht nur Orte des Lehrens und Lernens, sondern sie sind auch gemäß ihrem Auftrag dezidiert der Forschung verpflichtet. Die Tourismusforschung im deutschsprachigen Raum und insbesondere in Deutschland unterliegt seit einigen Jahren einem Strukturwandel, der für sie aus heutiger Perspektive als Nachteil bzw. regelrechter Rückschritt interpretiert werden muss. Gab es bis vor wenigen Jahren u.a. Universitäten in Berlin, Dresden, Lüneburg, Greifswald, Paderborn oder München, an denen sich eigene Lehrstühle und Professuren in der Forschung mit tourismus- und freizeitrelevanten Inhalten beschäftigten, sind es heute nur mehr die Universitäten in Eichstätt oder Trier, die über Lehrstühle und Professuren mit „Tourismus“ in ihrer Denomination verfügen. Die staatlichen und privaten Hochschulen hingegen, in Deutschland als Fachhochschulen oder Hochschulen für angewandte Wissenschaften (HAWs) bezeichnet, weisen immer mehr touristische Studiengänge aus. Auf den ersten Blick ist dies ein erfreulicher Umstand, der auch der steigenden Bedeutung einer Leitökonomie Rechnung trägt. Allerdings sind entsprechende Rahmenbedingungen und Ausstattung im Bereich Finanzierung, Infrastruktur und Personal nicht ausreichend vorhanden, um international wettbewerbsfähige Forschungsaktivitäten zu entwickeln. Ohne Promotionsrecht war es etwa bislang schwierig, größere Forschungsprojekte umzusetzen, da der akademische Mittelbau zur konkreten Durchführung fehlte. Auch der Publikationsoutput aus bisherigen Projekten wäre durch die Veröffentlichungen von Doktorandinnen und Doktoranden vermutlich umfangreicher gewesen. Ein Umstand, der mittlerweile auch von führenden Branchenverbänden im Deutschlandtourismus beklagt wird, da evidenzbasierte wissenschaftliche Erkenntnisse für unternehmerische und strategische

Entscheidungen zunehmend als äußerst wichtig erachtet werden<sup>2</sup>.

Auf bundespolitischer Ebene hat der Tourismus in Deutschland bis heute immer noch nicht den Stellenwert erhalten, der ihm angesichts des Status einer Leitökonomie zusteht – so ließ etwa der Wissenschaftsrat der Bundesrepublik Deutschland 2018 verlauten, dass er sich nicht dazu in der Lage sieht, Tourismus als eigenständiges Fach anzuerkennen<sup>3</sup>. Seiner Einschätzung nach handelt es sich bei Tourismus nur um einen „Gegenstand“, nicht jedoch einen eigenständigen Forschungsbereich<sup>4</sup>. Darüber hinaus obliegt aufgrund der föderalen Strukturen in Deutschland die Zuständigkeit den einzelnen Bundesländern bzw. in letzter Instanz den jeweiligen Universitäten.

### Das Bayerische Hochschulinnovationsgesetz als Grundlage

Die Verleihung des Promotionsrechts an die HAWs stellt eine der bedeutendsten Veränderungen in der Tourismuswissenschaft der letzten Jahrzehnte dar. Dieses Recht ist ein essenzieller Schritt zur Unterstützung des akademischen Nachwuchses im Bereich Tourismus und wird künftig sowohl der Wirtschaft als auch der Politik über die vermehrte Bereitstellung evidenzbasierter Entscheidungsgrundlagen wichtige Impulse für die bestehenden Herausforderungen und Transformationsprozesse im Tourismus liefern. Grundlage für das Promotionsrecht für Hochschulen für Angewandte Wissenschaften wie die Hochschule München bildet das Bayerische Hochschulinnovationsgesetz vom 1. Januar 2023<sup>5</sup>. Dieses Gesetz markiert das Ende einer langjährigen kontroversen Debatte darüber, ob auch HAWs das Promotionsrecht er-

2 Deutscher Tourismusverband e.V. (DTV) (2022): Deutscher Bundestag – Ausschuss für Tourismus. Stellungnahme zur Öffentlichen Anhörung zum Thema „Neustart – Perspektiven für den Tourismus“. Mittwoch, den 6. April 2022, 15:00–16:30 Uhr. Berlin; Deutscher Bundestag (2023): Tourismusforschung als Grundlage für eine zukunftsfähige Entwicklung des Tourismus. Anhörung am Mittwoch, 11. Oktober 2023, 15:00–16:15 Uhr. [https://www.bundestag.de/ausschuesse/a20\\_tourismus/anhoe-rungen/965988-965988](https://www.bundestag.de/ausschuesse/a20_tourismus/anhoe-rungen/965988-965988); Für Österreich bestätigt folgende Studie diese Aussage: Bundesministerium für Arbeit und Wirtschaft (2024): Kocher und Kraus-Winkler: Erfolgreicher und wettbewerbsfähiger Tourismus braucht koordinierte Tourismusforschung. [https://www.tourismus-presse.at/presseaussendung/TPT\\_20240619\\_TPT0002/kocher-und-kraus-winkler-erfolgreicher-und-wettbewerbsfaehiger-tourismus-braucht-koordinierte-tourismusforschung-bild](https://www.tourismus-presse.at/presseaussendung/TPT_20240619_TPT0002/kocher-und-kraus-winkler-erfolgreicher-und-wettbewerbsfaehiger-tourismus-braucht-koordinierte-tourismusforschung-bild)

3 Schreiben des Wissenschaftsrates vom 04.10.2018 an den damaligen Präsidenten des Bundesverbandes Deutsche Tourismuswirtschaft e.V., Reinhard Meyer

4 Zu einer wissenschaftlichen Diskussion dieses Sachverhalts siehe die Beiträge in Pechlaner/Zehrer (Hrsg.) (2017): Tourismus und Wissenschaft. Wirtschaftliche, politische und gesellschaftliche Perspektiven. Berlin: ESV.

5 <https://www.stmwk.bayern.de/wissenschaftler/hochschulen/hochschulrechtsreform.html>

halten sollen, die lange insbesondere von einem Widerstand gegen ein solches Promotionsrecht seitens der Universitäten geprägt war. Bisher konnten daher Promotionen an HAWs nur in Kooperation mit Professorinnen oder Professoren von Universitäten oder aus dem Ausland durchgeführt werden. Diese Kooperationen brachten insbesondere für tourismuswissenschaftliche Forschung erhebliche Herausforderungen mit sich. Tourismuswissenschaftliche Promotionen fanden bislang meist an geographischen oder betriebswirtschaftlichen Lehrstühlen statt, die in den letzten Jahren jedoch häufig nicht fach einschlägig nachbesetzt oder neu ausgerichtet wurden. Dies erschwerte es „early career“-Forscherinnen und -Forschern im Bereich Tourismus, eine adäquate Betreuung zu finden<sup>6</sup>. Wissenschaftlicher Nachwuchs orientierte sich damit u.a. ins Ausland oder in die Praxis und war daher für die Tourismusforschung verloren. Konsequenz dieser insgesamt schwierigen Situation war nicht nur eine in eingeschränktem Umfang mögliche Qualifizierung von wissenschaftlichem Nachwuchs, sondern in weiterer Folge auch die schwierige Rekrutierung von qualifizierten Lehrenden und Forschenden für die HAWs. Auch die Tourismus-, Freizeit- und Hospitalitybranche selbst leidet unter dem Mangel an spezialisierter akademischer Begleitung.

<sup>6</sup> Zur Förderung von Doktorandinnen und Doktoranden in der Tourismusforschung organisieren die Deutsche Gesellschaft für Tourismuswissenschaft e.V. (DGT) und der Arbeitskreis Tourismusforschung in der Deutschen Gesellschaft für Geographie e.V. (AKTF) jährlich ein gemeinsames wissenschaftliches Kolloquium (<https://www.dgt.de/veranstaltungen/tourismuswissenschaftliches-kolloquium/> bzw. <https://www.ak-tourismusforschung.org/doc-kolloq-2024/>). Zusätzlich gibt es im Rahmen der Jahrestagungen des AKTF besondere Zeitslots zur Vorstellung der besten Bachelor- und Masterarbeiten, die wiederum prämiert werden.

### Aufbau und Ziele von CARRI

Das Promotionszentrum CARRI ist strukturell auf die spezifischen Bedürfnisse der HAWs zugeschnitten und reagiert flexibel auf die Anforderungen einer anwendungsorientierten Forschung. Ziel ist es, den Wissenschaftsstandort München zu stärken und gezielt Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler im Bereich der angewandten Forschung und Innovation in den Sozial- und Wirtschaftswissenschaften zu fördern. Die Fakultät für Tourismus spielt dabei eine zentrale Rolle, indem sie die nötige Expertise und Infrastruktur bereitstellt. Sie ist durch die vier Autoren dieses Artikels in CARRI vertreten [Andreas Humpe als stellvertretender Leiter des Promotionszentrums und Vorsitzender des Promotionsausschusses, Matthias Firgo und Marius Mayer als (stellvertretende) Mitglieder des Promotionsausschusses] und bildet zusammen mit Vertreterinnen und Vertretern der Fakultät für Betriebswirtschaft der Hochschule München sowie einer Reihe von Kolleginnen und Kollegen der Technischen Hochschule Nürnberg das 25-köpfige professorale Gründungsteam von CARRI. Sie bieten umfassende Betreuung und Expertise in verschiedenen tourismuswissenschaftlichen Themenfeldern und stellen sicher, dass die Promotionsprojekte sowohl wissenschaftlich exzellent als auch praxisnah sind. Entscheidend ist auch hier, dass eine notwendige Finanzierung bzw. Stellenausstattung von Doktorandinnen und Doktoranden sichergestellt ist.

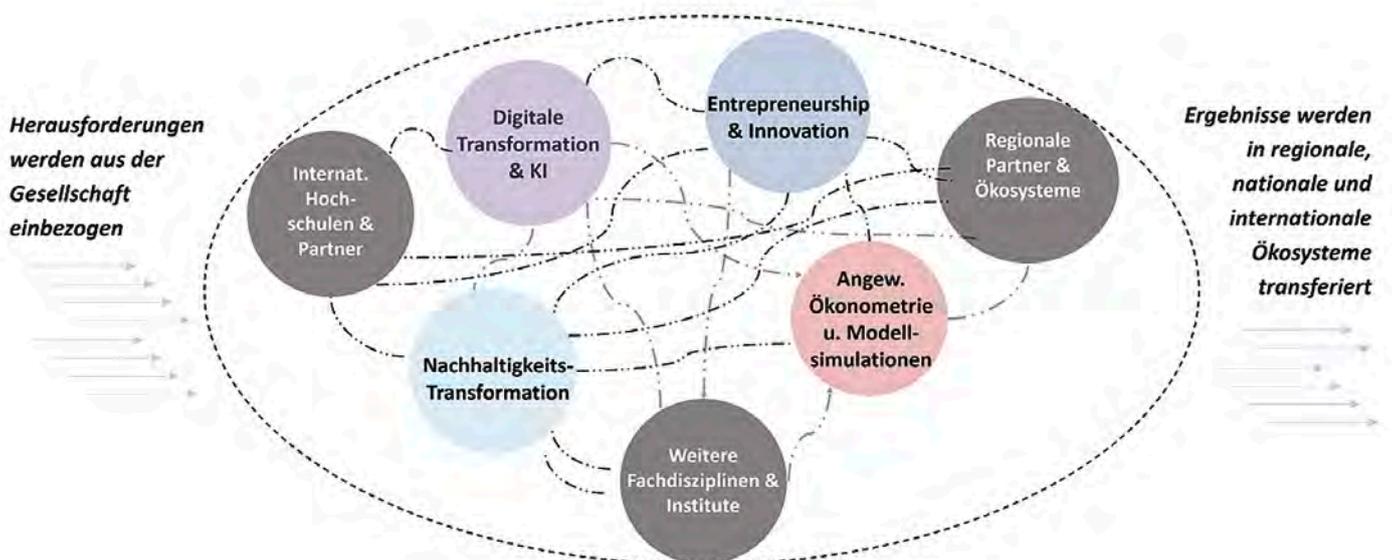


Abb. 1: Inhaltliche Schwerpunkte des Promotionszentrums CARRI

Quelle: <https://hm.edu/forschung/promotion/promotionszentren/carri.de.html>

### Promotionsprozess und Anforderungen

Das Promotionszentrum CARRI setzt hohe wissenschaftliche Standards, mit dem Ziel der Veröffentlichung von Forschungsergebnissen in der wissenschaftlichen Community in Form von Aufsätzen in peer-reviewten Fachzeitschriften. Die Anforderungen und das Anspruchsniveau stehen denen einer Universität in nichts nach. Ein wesentlicher Unterschied zur Promotion an Universitäten ist jedoch der stärkere Anwendungsbezug und der Fokus auf gesellschaftsrelevante Themen und Problemstellungen. Die Grundlagenforschung bleibt den Universitäten als Alleinstellungsmerkmal vorbehalten. Dies eröffnet nicht nur Personen mit Praxiserfahrung, sondern auch unmittelbar den Absolventinnen und Absolventen der beiden angewandten Master-Programme „Strategie und Innovation im Tourismus“ bzw. „Hospitality Management“ sowie des neuen digitalen Masterprogramms „Transformation und nachhaltige Lebensraumentwicklung – Tourismus neu gestalten“, das die Fakultät für Tourismus in Kooperation mit der KU Eichstätt-Ingolstadt und weiteren bayerischen

Hochschulen seit dem Wintersemester 2023/24 neu anbietet, hervorragende Möglichkeiten für den Einstieg in eine forschungs- und wissenschaftsnahe Karriere.

### Fazit – für Herausforderungen gerüstet sein

Die Verleihung des Promotionsrechts an die HAWs stellt eine der bedeutendsten Veränderungen in der Tourismuswissenschaft der letzten Jahrzehnte dar. Aufgrund der hohen Komplexität des Tourismus als Querschnittsbranche und der globalen Natur der Branche benötigt es eine interdisziplinäre und multiperspektivische Herangehensweise. Der kontinuierliche Strukturwandel, die Nachwehen der Covid-19-Pandemie sowie die sich verschärfende Klimakrise unterstreichen die Notwendigkeit einer fundierten, wissenschaftlichen Begleitung der Branche. Mit dem neuen Promotionszentrum CARRI sind wir bestens gerüstet, um diesen Anforderungen gerecht zu werden und sowohl den akademischen als auch den praktischen Anforderungen der Tourismusbranche im 21. Jahrhundert zu entsprechen. ■■■

Anzeige

# Tourismus Management Passport



NEU

Jetzt als App für iOS und Android verfügbar.  
Now available as app for iOS and Android.

Search for „Tourismus Management Passport“

# Ereignisreiche Messetage auf der ITB 2024

Die Fakultät 14 auf der ITB

Lukas Schönberger

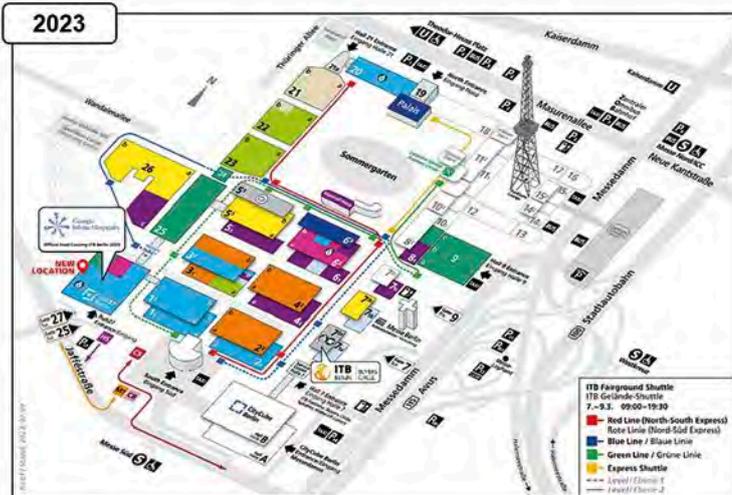
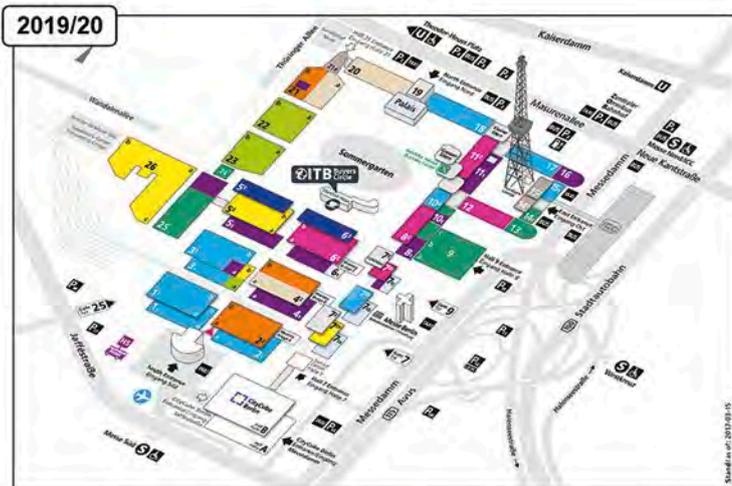
Auch 2024 war die Fakultät für Tourismus mit einem gut besuchten Stand auf der internationalen Tourismusmesse in Berlin vertreten: Ein Team aus zwölf Studierenden und Prof. Dr. Lukas Schönberger organisierte und betreute die Messepräsenz unserer Fakultät mit viel Kreativität und Teamspirit.

Besonders hervorzuheben waren unser neues VR-Angebot am Stand dank Prof. Dr. Marion Rauscher und unsere gut besuchten Vorträge am Dienstag im Rahmen der „Master Slam“-Vorträge mit Prof. Dr. Matthias Firgo und unseren Studentinnen auf der Bühne.

Am Mittwoch stand unter anderem die Preisverleihung des DGT-ITB-Wissenschaftspreis auf dem Programm – mit einem mit 1.000 Euro dotierten Wissenschaftspreis für die FK14-Alumna Patrizia Pluskota und ihre von Prof. Dr. Markus Pillmayer betreute Bachelorarbeit.

Am Donnerstag und damit am letzten ITB-Tag gab es einige extra Herausforderungen mit sowohl Verdi-Streik beim Flughafenpersonal in Berlin als auch mit GDL-Streik bei der Deutschen Bahn. Im Ergebnis ist der Großteil aller Verbindungen aus Berlin heraus ausgefallen – wir haben aber alle Studierenden, Staff & Faculty gut aus der Messe heraus und gen Heimat oder weitere Ziele bekommen.

Generell zeigte sich auf der ITB 2024 eine weitere Erholung des Messebetriebs und der ITB in den „Nach-Corona-Jahren“ (siehe Abbildung): Während 2019/20 fast alle Messehallen aktiv genutzt worden sind, war 2023 der komplette nordöstliche Hallenkomplex um den Funkturm ungenutzt. Jedoch konnte die Messe Berlin den neuen und im Südwesten des Messengeländes gelegenen Hub27 in Betrieb nehmen und in die Messe integrieren. 2024 waren dann sowohl der Hub27 als auch einige der nordöstlichen Hallen wieder Teil des Messegesehens. Damit ist der Ring an aktiven Messehallen um



Messe Berlin ITB, vor und nach Covid.  
Quelle: Eigene Abbildung aus Abbildungen der Messe Berlin GmbH für Aussteller



Stand Hochschule München.  
Foto: Lukas Schönberger

den Sommergarten wieder geschlossen und die Post-Covid-Erholung schreitet voran.

Nicht zuletzt kam zwischen touristischem Austausch, angeregten Diskussionen und internationalen Branchenkontakten auch die „bayerische Gemütlichkeit“ nicht zu kurz: Das FK14-Standteam versorgte Besucherinnen und Besucher und Gäste mit Weißwürsten, Brezen und bayerischem Bier.

Der traditionelle Alumniabend war – wie jedes Jahr – ein voller Erfolg: In geselliger Atmosphäre kamen Studierende, Professorinnen und Professoren sowie Alumni an unserem Fakultätsstand zusammen, um bei einem wohlschmeckenden Catering auf gute alte und neue vielversprechende Zeiten anzustoßen. 🍷

Anzeige

# Tourismus Management Passport



NEU

Jetzt als App für iOS und Android verfügbar.  
Now available as app for iOS and Android.

Search for „Tourismus Management Passport“

# Spatenstich für das Transfer- und Innovationszentrum im Oberland (TIZIO) der Hochschule München

Wir freuen uns, bekannt zu geben, dass am 11.04.24 der offizielle Spatenstich für den Campus Tölz stattfand, und die Hochschule München ist stolz darauf, mit dem Reallabor für Tourismus, Nachhaltigkeit und Lebensqualität Teil dieses bedeutenden Ereignisses zu sein!

Freude über den Startschuss: Ingrid Wildemann-Dominguez, Franz Kopp, Dr. Sven Winterhalder, Prof. Dr. Thomas Stumpp, Prof. Dr. Christian Seidel und Prof. Dr. Markus Pillmayer, alle HM (v.l.n.r.).  
Foto: Birte Stahl



## Markus Pillmayer

Ein wichtiger Meilenstein für den Technologietransfer in der Region: Mit dem Spatenstich am 11. April 2024 startete offiziell der Bau des Transfer- und Innovationszentrums im Oberland (TIZIO) der Hochschule München. Auf 650 qm entsteht auf dem campus toelz damit ein Ort für technologiegetriebene und unternehmerische Aktivitäten mit Büro-, Hallen-, Labor- und Eventflächen.

### Spatenstich mit hochrangigen Vertreterinnen und Vertretern

Zum Spatenstich in Bad Tölz fanden sich auf Einladung des Projektentwicklers auch hochrangige Vertreterinnen und Vertreter der HM ein, denn für die Hochschule tritt TIZIO nun in eine neue Projektphase ein. Neben Ingrid Wildemann-Dominguez, der Geschäftsleiterin von TIZIO, waren auch die Professoren Dr. Markus Pillmayer und Dr. Christian Seidel vor Ort, die die Labore mitkonzipiert haben. Außerdem vertreten waren der Vizepräsident für Wirtschaft, Prof. Dr. Thomas Stumpp, der TIZIO in seinem Resort verantwortet, Dr. Sven Winterhalder, der als Leiter der strategischen Hochschulentwicklung das Projekt maßgeblich mit vorantreibt, sowie Franz Kopp, Leiter des Gebäudemanagements und Mitgestalter der Räumlichkeiten.

### Forschung und Entwicklung mit TIZIO

Der erste Bauabschnitt soll im Spätsommer 2025 bezugsfähig sein. TIZIO bietet den Unternehmen aus der Region den direkten Austausch mit der angewandten Wissenschaft der Hochschule München. Die Bedarfe der Wirtschaft stehen dabei im Fokus. In kooperativen Forschungs- und Entwicklungsprojekten profitiert die regionale Wirtschaft vom technologiebasierten und praxisorientierten Wissenstransfer direkt vor Ort. Den Unternehmen aus der Region Oberland bietet das TIZIO an, in den Themenfeldern Automatisierung/Robotik, Additive Fertigung, IoT-Prototypen und Tourismus in kooperativen Forschungs- und Entwicklungsprojekten mit der HM zusammenzuarbeiten.

### Reallabor für Tourismus, Nachhaltigkeit und Lebensqualität

Das Reallabor für Tourismus, Nachhaltigkeit und Lebensqualität dient als Arbeits- und Begegnungsraum für Forschende, Studierende, Lehrende und ihre Praxispartner. Unter Einsatz modernster Technologien

#### KONTAKT:

##### Ansprechpartnerin:

Ingrid Wildemann-Dominguez (Leiterin TIZIO)  
ingrid.wildemann-dominguez@hm.edu  
T 089/1265-1840

##### Ansprechpartner FK14:

Prof. Dr. Markus Pillmayer  
markus.pillmayer@hm.edu  
T 089/1265-2122

werden exzellente wissenschaftliche Erkenntnisse generiert, diskutiert und in die Scientific Community, Lehre und Wirtschaft transferiert. Insofern ist das Labor mit Soft- und Hardware für die Erhebung und Auswertung wissenschaftlicher Daten ausgestattet. Unter kompetenter wissenschaftlicher Begleitung dient das Labor der nachhaltigen Produkt-, Angebots- und Strategieentwicklung in Freizeit, Erholung, Wellbeing und Tourismus und leistet damit einen entscheidenden Beitrag zum Arbeits-, Wirtschafts-, Kultur-, Urlaubs- und Lebensraum vor Ort. Dabei rückt die systematische Messung von Erlebnissen unter Nutzung des Methodenspektrums der empirischen Sozialforschung unter besonderer Berücksichtigung verschiedener Messverfahren in den Fokus.

In Anlehnung daran erfolgt eine enge Vernetzung mit dem schon existierenden DigiLab der Fakultät für Tourismus zu den Themen Data Science, User Experience (UX) sowie Transfer auf eGovernment Usability. Der Forschungsbereich neuer Arbeitswelten – New Work – in Bezug auf dezentrale Arbeits-, Lebens- und Urlaubsrealitäten wie Coworking, Coliving, Coworkation, Cocreation findet sich u.a. in den Coworking Spaces vor Ort wieder.

Um eine breitgefächerte Fachkompetenz und wissenschaftliche Methoden vermitteln zu können, sind für das geplante Reallabor sowohl stationäre als auch mobile Lösungen, die in der Region zum Einsatz kommen, sinnvoll. Durch diese Kombination kann auf verschiedenste Anforderungen flexibel reagiert werden. Das vorgeschlagene Equipment ist sowohl für die Forschung als auch für die Lehre optimal einsetzbar.

Prinzipiell handelt es sich dabei um verschiedenste Lösungen und Verfahren, die bereits in anderen Forschungsbereichen (z.B. Sozialpsychologie, Entwicklungspsychologie, Marktforschung, Retail usw.) seit Jahren erfolgreich Anwendung finden. Eine Umsetzung in der angewandten Tourismusforschung und ein damit verbundener Transfer in die Praxis ist daher mehr als zu begrüßen. ■■■



Absolventengala am 24. Mai im Westin Grand Munich.

Foto: Burkhard von Freyberg

# Diesjähriger Abschlussjahrgang feierte fulminante Absolventengala

## Ehrung der Absolventinnen und Absolventen mit Hütewurf und After-Show-Party im Westin Grand

*Burkhard von Freyberg*

Bereits zum 12. Mal in Folge ehrte die Fakultät für Tourismus der Hochschule München in dieser Form ihre Absolventinnen und Absolventen des Bachelorstudiengangs Tourismus Management sowie der beiden Masterstudiengänge und entließ sie offiziell in die Berufswelt. Zusammen mit ihren Professorinnen und Professoren, mit über 170 Familienangehörigen und Freundinnen und Freunden feierten sie den Abschluss ihres Studiums an Europas größter Fakultät für Tourismus.

Die Absolventengala 2024 fand am 24. Mai im The Westin Grand Munich statt und wurde von einem engagierten Team aus Studentinnen und Studenten ehrenamtlich organisiert. Die Veranstaltung begann um 17 Uhr mit einem von der Hochschulband begleiteten festlichen Cocktailempfang. Die Ansprache von Dekan Prof. Dr. Torsten Busacker leitete den offiziellen Teil des Abends ein. Im Rahmen einer würdevollen Urkundenverleihung wurde jede einzelne Absolventin und jeder einzelne Absolvent für den erfolgreichen Abschluss des Studiums geehrt. Nach einem gemeinsamen Gruppenbild samt traditionellem Hütewurf wurden die Oscars „Professor und Lehrbeauftragte

des Studiums“ verliehen: Prof. Dr. Hanno Haiber (posthum) und Dr. Laura Schmidt wurden für ihre großartige Lehre geehrt. Nach der Tombolapreisziehung fand die Veranstaltung mit einer ausgelassenen After-Show-Party in den Morgenstunden ein Ende.

Mit dem Westin hatte die Fakultät einen starken Partner, der diese Veranstaltung maßgeblich unterstützte. Darüber hinaus wurde die Gala durch weitere namhafte Sponsoren der Tourismus- und Hotelbranche wie Leonardo Hotels, dailypoint, Jams Boutique Hotel, Talent Garden, Online Birds oder Cocoon Hotels dank großzügiger Unterstützung erst ermöglicht.

„Während im angloamerikanischen Raum glamouröse Absolventenfeiern bereits etabliert sind, stehen wir in Deutschland erst in den Startlöchern, um hier eine weitere Plattform zu schaffen, die dazu beitragen soll, sich auch nach dem Studium mit der Fakultät zu identifizieren“, so Prof. Dr. Burkhard von Freyberg, Dozent für Hospitality Management und Alumnibeauftragter der Fakultät.

Die Fakultät dankt von Herzen dem gesamten studentischen Organisationsteam unter Leitung von Jennifer Lindner für die Planung eines sehr gelungenen Abends. ■■■

GRATIS TAGES-  
PARKPLÄTZE  
AN DEN  
TALSTATIONEN

## Skiarena Berwang

Ruhig und beschaulich ist es in Berwang. Statt Après-Ski bietet die Region in der Tiroler Zugspitz Arena ein Wintersport-Paradies für Familien und Ruhesuchende mit bestens präparierten Pisten und Winterwanderwegen sowie gemütlichen Hütten zum Einkehren. Und das alles ganz nah: Der Einstieg in das Skigebiet liegt direkt an der Bundesstraße und der Zug hält an der Talstation.

### Für Familien

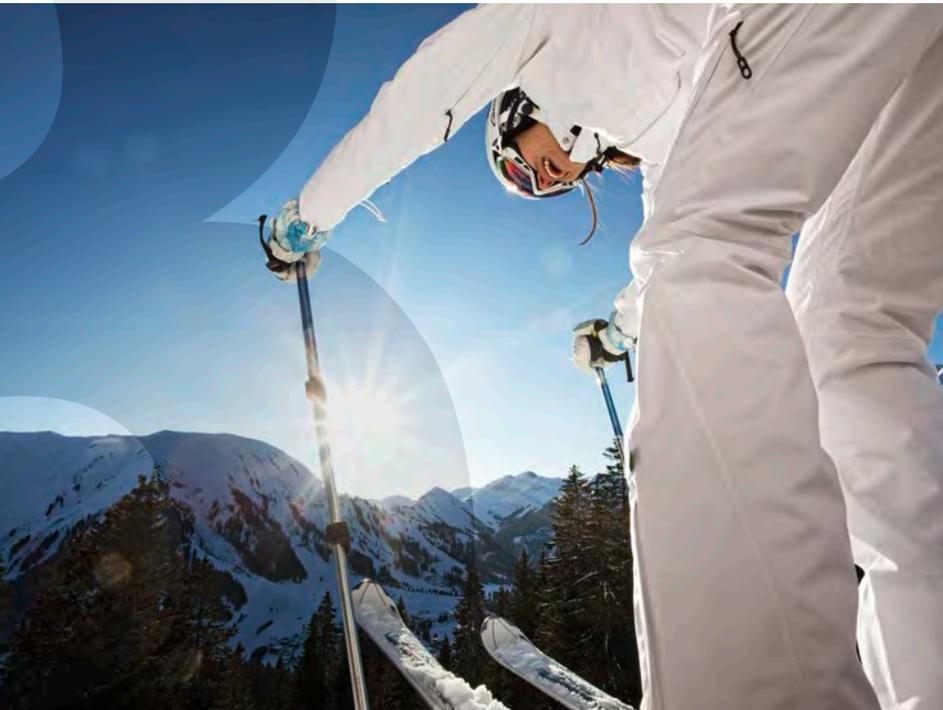
Wenn Kinderaugen strahlen: traumhaftes Skigebiet mit blauen, roten und schwarzen Pisten, kostenfreiem Zauberteppich, Nacht-Skilauf und -Rodeln.

### Für aktive Genießer

Wenn der frische Schnee unter den Stiefeln knirscht: auf geräumten Wegen das traumhafte Panorama der Tiroler Zugspitz-Arena genießen. Fußgänger können die Sonnalmbahn und den Egg-hof Sun Jet nutzen.

### Für Abenteurer

Wenn die Natur zum Abenteuerspielplatz wird: beim Skifahren und Snowboarden oder beim Rodeln auf der beleuchteten Naturrodelbahn in Berwang.



### Skiarena Berwang:

- 34 Pistenkilometer & 12 Lifte
- Geräumter Winterwanderweg von der Berg- zur Talstation der Sonnalmbahn

**19.12.2024 bis 23.03.2025**  
täglich von 8:50 bis 16:15 Uhr

**Your place to B**  
**In der Tiroler Zugspitz Arena**

Leicht erreichbares Skigebiet  
direkt an der Bundesstraße und  
Zughaltestelle an der Talstation





# Die Fakultät für Tourismus trauert um Prof. Dr. Hanno Haiber

Wir trauern um unseren geschätzten Kollegen Prof. Dr. Hanno Haiber.

*Torsten Busacker*



Am 31.12.2023 ist er plötzlich und unerwartet im Alter von 62 Jahren verstorben. Er hatte noch viel vor, an unserer Fakultät und darüber hinaus.

Prof. Haiber, studierter Jurist, beschäftigte sich schon früh in seiner Karriere mit Immobilien. Viele Jahre lang war er für die Immobilien verschiedener

Einzelhandelskonzerne verantwortlich, bevor er 2003 zum Flughafen München wechselte, wo er verschiedene Leitungsfunktionen in den Bereichen Einzelhandel (Center Management) und Immobilien innehatte.

Außer den Immobilien war Professor Haibers Passion die Arbeit mit jungen Menschen: Schon 1991 war er erstmals als Lehrbeauftragter an der Hochschule München (damals FHM) tätig, seit 2008 hatte er einen Lehrauftrag an der Fakultät für Tourismus.

Zudem hielt er regelmäßig Gastvorträge an der TU München. 2020 wurde er als Professor an unsere Fakultät berufen. Seine Lehrgebiete waren Infrastruktur und Immobilien im Tourismus.

Prof. Haiber übernahm Vorlesungen im Recht und führte seine Arbeit in Lehre und Transfer im Bereich Verkehrsimmobilien fort. Das Kompetenzfeld Luftverkehr, das er schon als Lehrbeauftragter mit aufgebaut hatte, wie auch mehrere Praxisprojekte trugen seine Handschrift, unter anderem auch eines mit der Münchner U-Bahn. Außerdem baute er ein neues Kompetenzfeld zum Thema Immobilien im Tourismus auf. Eine Podiumsdiskussion über „Nachhaltige Immobilien – Rückgrat der touristischen Infrastruktur“ am 18. April 2024 im Rahmen unseres Masterforums, die er noch angestoßen hatte, musste mit seinen Gästen dann bereits ohne ihn stattfinden.

Immobilien und Infrastruktur waren nicht nur sein Lehrgebiet, sondern sein Lebensthema. Sein profundes Wissen und seine Passion für die Lehre und die Arbeit mit unseren Studierenden werden uns ebenso fehlen wie seine charaktervolle Art. ■■



## Die federation of active students of tourism management

kurz **FAST** genannt,

hat sich zum Ziel gemacht, den studentischen Alltag an der HM aktiv und abwechslungsreich zu gestalten und das studentische Leben zu fördern.

Seit vielen Jahren organisieren wir als studentischer Verein Großveranstaltungen, wie den Bachelorball, die Semester Opening- und Closingpartys, die Erstsemester-Rallye, das legendäre Semesterhüttenwochenende und vieles, vieles mehr für die Studierenden der Fakultät 14. Auch setzen wir uns dafür ein, dass alle Studierenden über das vielfältige Angebot der HM informiert sind und ein offenes Ohr für ihre Fragen und Ideen finden.

In unserem Büro bieten wir euch einen Raum für Austausch und Gemeinschaft. Unsere kleine Bibliothek hält Informationen zum Studium bereit und bei einem Kaltgetränk auf der Couch oder an der Bar klären wir gerne eure Fragen und Ideen zum und abseits des Studiums.

Um so ein Angebot auf die Beine zu stellen, fließen viel Freizeit, Mühe und Know-how von jedem Mitglied ein. Daher freuen wir uns immer über tatkräftige Unterstützung und engagierte Studierende, Sponsorinnen und Sponsoren, die uns dabei helfen, das studentische Leben und den Alltag an der HM für alle zu bereichern.

Falls ihr jetzt neugierig seid, besucht uns doch gerne im Fachschaftsbüro U 08 oder schaut bei einer unserer Veranstaltungen vorbei.

### Infos dazu findet ihr über Insta:



Wir freuen uns  
auf euch.  
Eure FAST

Anzeige



Tourismus Management

# Passport



Jetzt als App für iOS  
und Android verfügbar.

Now available as app  
for iOS and Android.

Search for „Tourismus Management Passport“

# PROFESSORINNEN UND PROFESSOREN IM TOURISMUS GESUCHT!



Die Fakultät für Tourismus der Hochschule München ist die größte ihrer Art in Deutschland. Bei uns stehen die Zukunft von Mobilität und Reisen, das nachhaltige Management von Destinationen sowie internationale Trends in Hotellerie und Gastgewerbe im Mittelpunkt. Forschung und Lehre gehen bei uns Hand in Hand: praxisnah, international vernetzt, vielfältig und persönlich. Ab 2025 besetzen wir mehrere spannende Professuren im Tourismusmanagement (Ausschreibungen derzeit in Vorbereitung):

- Hospitality Management
- Planung und Management von Infrastrukturen im Tourismus
- Intercultural Business Communication
- Volkswirtschaftslehre und Regionalentwicklung
- Destinationsentwicklung und Tourismuspolitik
- Reiseproduktion und -vertrieb
- Business Performance Analysis

## Wenn Sie ...

- akademisch hervorragend qualifiziert sind,
- an verantwortungsvoller Stelle im Tourismus praktische Erfahrungen außerhalb einer Hochschule gesammelt haben,
- Bildung, angewandte Forschung und Transfer als zentrale Zukunftsaufgaben unserer Gesellschaft begreifen,
- sich als Professorin oder Professor berufen fühlen,

## und wenn Sie deshalb ...

- Ihre Erfahrungen in projektorientierter Lehre weitergeben wollen,
- unsere Studierenden in Bachelor und Master engagiert begleiten möchten,
- intensiv und innovativ mit jungen Menschen aus aller Welt arbeiten wollen,
- die Zukunft des Tourismus durch Lehre, Forschung und Transfer aktiv mitgestalten möchten,

**dann informieren Sie sich regelmäßig über unsere ausgeschriebenen Professuren.**



Bleiben Sie am Ball! Änderungen und Präzisierungen der Stellenausschreibungen sind kurzfristig zu erwarten - wir bitten Sie daher, die offiziellen Ausschreibungen auf der Homepage der Hochschule München ([https://www.hm.edu/job\\_karriere/bewerbermanagement/professuren.de.html](https://www.hm.edu/job_karriere/bewerbermanagement/professuren.de.html)) zu beachten.

STELLENIN AUSSICHT

# Herzlich willkommen im Wohlfühlhotel Wastlhof in der Wildschönau! Eure Familie Brunner



Sie suchen einen Ort, an dem Sie Ruhe und Geborgenheit finden, durchatmen oder einfach nur nach Lust und Laune genießen können? Dann sind Sie bei uns im Wastlhof richtig. Vergessen Sie die Uhr auf dem Nachttisch. Lassen Sie die Sonne überm Berg aufgehen. Starten Sie bei einem herzhaften Frühstück in den Tag. Genießen Sie die einmalige Wildschönauer Höhenluft. Finden Sie Erfrischung und Kraft im großzügigen Angebot unseres Wohlfühlhotels. Lassen Sie den Tag entspannt ausklingen – mit Freude am Leben und in freundschaftlicher Atmosphäre. Draußen, drinnen – die Welt vergessen. Eins sein mit sich. Eingebettet in die einzigartige Bergwelt der Wildschönau in Tirol, einem der schönsten Hochtäler Europas, bieten wir Ihnen in familiärer Tradition ein besonderes Ambiente mit Genuss, Entspannung, Wellness und ganz viel Natur unter vier Sternen. G'fühlig. G'miatlich. Guat.

Wann dürfen wir Sie bei uns verwöhnen?



Unsere Highlights für Sie:  
Relax-Garten & Edelstahl-Außenpool



Die Wastlhof-Alpin Lodge mit 14 individuellen Suiten  
[www.hotelwastlhof.at/alpinlodge](http://www.hotelwastlhof.at/alpinlodge)



Der Wastlhof  
g'fühlig . g'miatlich . guat ★★★★★

Brunner KG  
Wildschönauerstr. Niederau 206  
A - 6314 Wildschönau / Tirol  
Telefon +43/(0)5339/8247  
info@hotelwastlhof.at · www.hotelwastlhof.at

# Professorinnen und Professoren



**Prof. Dr. Torsten Busacker**  
Dekan

Mobilität und Verkehrs-trägermanagement



**Prof. Dr. Tilman Schröder**  
Prodekan

Intercultural Com-petence and Business Communication



**Prof. Dr. Matthias Firgo**

Studiengangsleiter und Studienfachberater zum Masterstudiengang SIT

Tourismus- und Regional-ökonomie, Empirische Wirtschaftsforschung & angewandte Ökonometrie



**Prof. Dr. Charlotte Achilles-Pujol**

Studiendekanin, Studien-gangsleiterin Bachelor

Wirtschaftsprivatrecht, Internationales Privatrecht, Europarecht, Reise- und Arbeitsrecht, Recht im Tourismus



**Prof. Dr. Michael Reitsam**

Studiendekan, Studiengangsleiter Bachelor

Betriebliche Steuerlehre, Bilanzierung



**Prof. Dr. Burkhard von Freyberg**

Studiengangsleiter und -fachberater Hospitality Master, Alumni, Sponsoring

Strategisches Hotelma-nagement, Hotelprojektent-wicklung, Hotellerieberatung



**Prof. Dr. Antonie Bauer**

Praktikantenbeauftragte

Tourismusökonomie, Abenteuer-tourismus, Intercultural Competence and Business Communi-cation



**Prof. Dr. Thomas Bausch**

Destination Development & Management, Sustainable Tourism



**Prof. Dr. Ralph Berchtenbreiter**

Internationalisierungsbe-auftragter, Leiter Digital Lab, Akademischer Koordinator Doppelbachelorprogramm

Digital Marketing & Manage-ment, Informationsmanage-ment/IT



**Prof. Dr. Celine Chang**

Human Resources Management, New Work und Leadership, Interkulturelle Kompetenz



**Prof. Dr. Irmis Eisenbarth**

Prüfungskommission Bachelor

Gastronomiemanagement, Prozess- und Qualitätsmanagement, Existenz-gründung



**Prof. Dr. Robert Goecke**

IT-Beauftragter

IT im Tourismus, Wirt-schaftsinformatik mit Schwerpunkt Dienst-leistungsmanagement, Projekt-und Innovations-management im Tourismus



**Prof. Dr. Axel Gruner**

Studienfachberater Bachelor

BWL, Hotellerie und Gast-ronomie, Hotel Operations Management, F & B Management, Camping & Glamping



**Prof. Dr. Andreas Humpe**

Stellvertr. Institutsleiter (IAMLIS), stellvertr. Leitung und Vors. des Promotions-ausschusses (CARRI)

Wirtschaftsmathematik, Finanzierung, Robotik und maschinelles Lernen



**Prof. Dr. Guy Katz**

Internationalisierungs-beauftragter

Internationale Unternehmensführung



**Prof. Dr. Norbert Klassen**  
 Fachstudienberater Bachelor  
 Mobilitäts- und Verkehrsträgermanagement, Statistik, Methoden der empirischen Wirtschafts- und Sozialforschung



**Prof. Dr. Felix Kolbeck**  
 Controlling / Rechnungswesen, Touristikkonzerne



**Prof. Dr. Marius Mayer**  
 Mitglied Promotionsausschuss Promotionszentrum CARRI  
 Nachhaltigkeit und Destinationsentwicklung



**Prof. Dr. Sonja Munz**  
 Vizepräsidentin für Forschung  
 Tourismusökonomie, Kultur im Tourismus



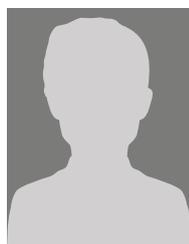
**Prof. Dr. Markus Pillmayer**  
 Destinationsmanagement und -entwicklung, Gesundheitstourismus, Tourismuspolitik, Nachhaltiger Tourismus



**Prof. Dr. Marion Rauscher**  
 Stellvertretung Prüfungskommission Bachelor- und Masterstudiengänge  
 XR/Immersive Medien im Tourismus, Finanzierung, Investition



**Prof. Dr. Lukas Schönberger**  
 Unternehmensführung und aBWL, Live Communication & MICE, Travel Security



**Prof. Dr. Sven Sterzenbach**  
 Vorsitz Prüfungskommissionen Master  
 Innovation und Entrepreneurship, Entrepreneurial Finance, Reiseveranstaltermanagement



**Prof. Dr. Simon Werther**  
 Studiengangskoordinator d. digitalen Master of Science, Gleichstellungsbeauftragter  
 Leadership, New Work, Kulturwandel, Employee Listening, Künstliche Intelligenz und People Analytics, Workation



**Monika Merker**  
 Lehrkraft für besondere Aufgaben  
 Projektmanagement, Informationstechnologie

## Unsere internationalen Gastdozentinnen und Gastdozenten im Wintersemester 2024/25

---

**Dr. Olga Junek**, Victoria University, Australia

---

**Dr. Nick Naumov**, University of Northampton, UK

---

**Dr. Truc Le**, Griffith University, Australien

---

# Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter



**Firuze Alpaslan**

Wissenschaftliche  
Mitarbeiterin



**Birgit Dittrich**

International Office FK14



**Katrin Eberhardt**

Wissenschaftliche  
Mitarbeiterin



**Tanja Keim**

Dekanatsreferentin



**Cornelia Liem**

International Office FK14



**Shirley Nguyen**

Studierendensekretariat



**Kathrin Ottenhausen**

Fakultätsreferentin



**Christina Regul**

Dekanatsreferentin



**Sara dos Santos Zeiler**

Wissenschaftliche  
Mitarbeiterin



**Melanie Sturm**

Studierendensekretariat



**Anja Tripp**

Bereich Prüfung  
und Praktikum



**Roman Wildner**

IT



**Ali Zudeh Reza**

Hausmeister

# Lehrbeauftragte an unserer Fakultät (eine Auswahl)

**Javier Alcántara**

*Spanisch*

**Firuze Alpaslan**

*Tourismus in Zeiten von Krieg, Terrorismus und politischen Konflikten*

**Carolina Abreu**

*Spanisch*

**Martin Bauer**

*Liftkurs VWL*

**Jennifer Badstieber**

*Personaldienstleistung im Gastgewerbe*

**Emma Dully**

*Französisch*

**Viviana Duque**

*Spanisch*

**Dr. Alexander Dworak**

*Projektmanagement*

**Prof. Dr. Theo Eberhard**

*Existenzgründung und Steuern*

**Michael Epping**

*Investition und Finanzierung*

**Veronica Freni**

*Applied Research Methods*

**Carsten Fritz**

*Statistik I*

**Elsa García-Gräfe**

*Spanisch*

**Jochen Gnauert**

*Kulturökonomie*

**Maria Grishina**

*Hotelprojektentwicklung & Gastgewerbliche Beratung*

**John Grounds**

*Intercultural Skills*

**Karina Hernandez**

*Spanisch*

**Liam Hogan**

*Intercultural Skills*

**Tim Howe**

*Intercultural Skills*

**Christoph Alexander Hülso**

*Wirtschaftsprivatrecht*

**Dr. Sebastian Ibel**

*Transformation of Airline Business Models*

**Dr. Frano Ilic**

*Sustainability in practice: stakeholder, actors, programmes and initiatives*

**Christian Jödden**

*Methoden der empirischen Wirtschafts- und Sozialforschung*

**Frank-Ulrich John**

*Touristische Geographie und Ferntourismus*

**Peter Joscht**

*Personalmanagement*

**Tanja Keim**

*Masterforum Tourismus*

**Eva Klöpffer**

*Digitales Marketing in der Praxis*

**Michael Kuschel**

*Wirtschaftsrecht*

**Andrea Latzel**

*Hospitality Development*

**Karolina Najdek**

*Digitales Marketing und Social Media im Tourismus*

**Dr. Truc Le**

*International Tourism Marketing*

**Nick Naumov**

*Quo vadis Tourismus?*

**Günther Pichler**

*Aktuelle Themen des Mobilitäts- und Verkehrsträgermanagements im Tourismus*

**Prof. Dr. María Begoña Prieto Peral**

*Spanisch*

**Sandra Rainer**

*Leadership*

**Dr. Luz Minera Reyna**

*Spanisch*

**Thomas Rinecker**

*Wirtschaftsprivatrecht*

**Joana Romano**

*Spanisch*

**Silke Schamel**

*Personalmanagement*

**Dr. Laura Schmidt**

*Hospitality Strategic Management*

**Stefan Strebl**

*Hotelentwicklung / Gastgewerbliche Unternehmensberatung*

**Axel Student**

*Grundlagen der touristischen Planung und Produktion, Management von Reiseunternehmen*

**Marinella Vannini**

*Spanisch*

**Traude Wendel-Kleiser**

*Französisch*

**Sebastian Wünsche**

*Unternehmensführung*

**Sara dos Santos Zeiler**

*Wissenschaftliche Methoden / Scientific Methods, Smart Tourism & Smart Mobility in Tourism*

**Michael Zengerle**

*Port - Ship - Destinations*

**Joachim Zuckarelli**

*Tourismusökonomie I - Grundlagen der Volkswirtschaftslehre*

# Urlaub 4.0

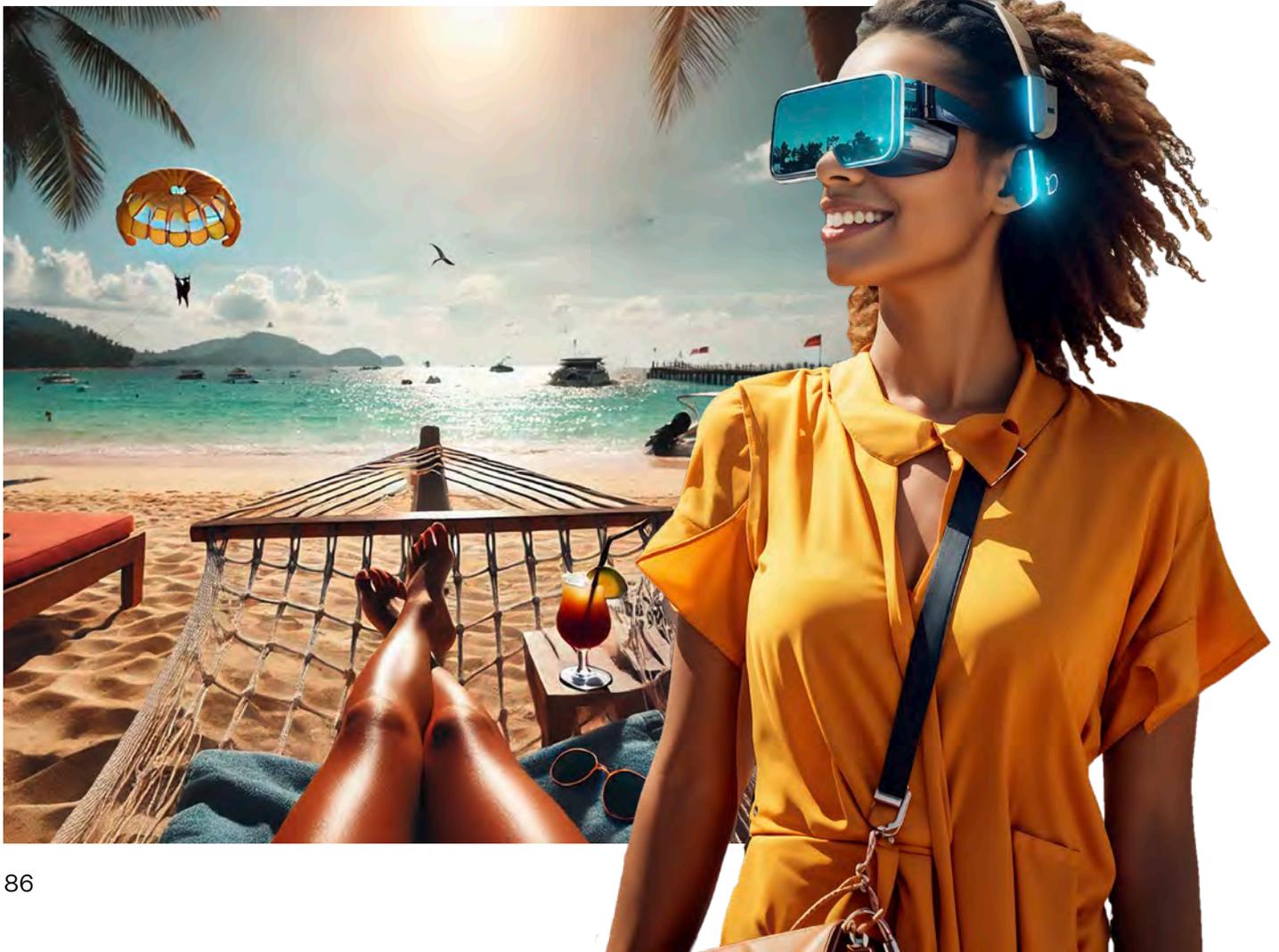
Es ist 2040. Sie sitzen gemütlich in Ihrem Wohnzimmer, während Ihr Avatar im All-inclusive-Resort auf den Malediven Cocktails schlürft und sich die Sonne auf den imaginären Bauch scheinen lässt. Klingt abwegig? Weit gefehlt! Willkommen in der neuen Ära des Tourismus, in der der Körper daheimbleibt und nur noch der digitale Doppelgänger reist: ohne lästigen Jetlag, ohne Kofferpacken und, das Beste, ohne den CO<sub>2</sub>-Fußabdruck eines Langstreckenfluges.

Die Vorteile? Keine Sonnenbrände, keine Mückenstiche und definitiv keine unvorteilhaften Urlaubsfotos, um sich bei den

Instagram-Followern zu blamieren. Ihr Avatar übernimmt alles für Sie: vom Parasailing über die geführte Dschungeltour bis hin zum abendlichen Candle-Light-Dinner am Strand. Die einzigen Fragen, die bleiben: Kann ein virtuelles Thai-Curry zu scharf sein? Und wie viel Trinkgeld gibt man einem virtuellen Kellner?

Und wenn der Urlaub nicht den Erwartungen entspricht? Kein Problem! Einfach einen neuen Avatar kreieren und die Reise neu starten. Radikal? Vielleicht. Praktisch? Auf jeden Fall. ■■

Virtuelles Urlaubserlebnis.  
KI-generiert





# Urlaub

für Unternehmer.de

Noch mehr Hotels, noch mehr  
Destinationen im Digitalmagazin auf  
[www.urlaub-fuer-unternehmer.de](http://www.urlaub-fuer-unternehmer.de)



Jetzt als  
interaktives  
Smart Mag



**VMM**  
MEDIENAGENTUR



# Studiosus

## Intensiverleben

# Euer Einstieg

## in die schönste Branche der Welt

**Studiosus ist die Nr. 1 der Studienreise-Anbieter Europas.  
Nachhaltig, hochwertig, innovativ.  
Ihr liebt das Reisen und wollt zu mehr Toleranz und  
Völkerverständigung beitragen? Dann habt ihr die Wahl:**

- **Praktikum im Rahmen des touristischen Praxissemesters**
- **Volontariat im Bereich Hoteleinkauf**
- **Direkteinstieg nach dem Studium,  
z. B. als Teamassistenz oder Operations Manager**

### **Das bieten wir euch:**

- Faire Bezahlung
- Flexible Arbeitszeiten, genaue Zeiterfassung und Ausgleich eventueller Überstunden
- Weitreichende Homeoffice-Möglichkeiten für Festangestellte
- Erstattung der Fahrtkosten ins Büro
- Wertschätzende Unternehmenskultur
- Nachhaltigkeit in allen Bereichen
- Persönliche Einarbeitung und Betreuung
- Allgemeine Einführungsveranstaltungen und die Möglichkeit, in andere Abteilungen hineinzuschnuppern
- Regelmäßige Mitarbeiter-Events und Sportangebote

### **Klingt gut?**

Dann schaut doch mal auf [www.studiosus.com/jobs](http://www.studiosus.com/jobs) vorbei – dort findet ihr alle offenen Stellen.  
Noch Fragen? Dann schreibt einfach an [jobs@studiosus.com](mailto:jobs@studiosus.com).

