

BAY/™ MAGAZIN

Ausgabe 7

Tourismus & Zukunft



Klimawandel
Wo wir stehen. Und wie sich die
Tourismusbranche anpassen kann

Künstliche Intelligenz
Warum wir keine Angst vor
dem Fortschritt haben müssen

Arbeitsmarkt
Neue Chancen durch Rekrutierung im
Ausland und Prozessoptimierung



Inhalt



KLIMA

Wo wir stehen. Und wie sich die
Tourismusbranche anpassen kann

Nicht mehr im grünen Bereich	12 – 17
Expertengespräch	18 – 23
Was kommt nach dem Schnee?	24 – 29
Wenn alle wie gelähmt sind	30 – 31



KÜNSTLICHE INTELLIGENZ

Warum wir keine Angst vor
dem Fortschritt haben müssen

Zeitenwende mit Ansage	32 – 37
Da steckt KI drin	38 – 41
Brainfood für hungrige KIs	42 – 45
Dürfen wir vorstellen?	46 – 47



ARBEITSMARKT

Neue Chancen durch
Prozessoptimierung und
Auslandsrekrutierung

Alles bleibt anders	50 – 55
Die neuen Werte	56 – 61
Internationales Rekrutieren	62 – 63

Außerdem in dieser Ausgabe:
INTERVIEW MIT STAATSMINISTERIN MICHAELA KANIBER ⁴
FOTOSTRECKE ⁶ DAS SAGT IHR ⁴⁸

Impressum

Herausgeber: Bayern Tourismus Marketing GmbH, Arabellastr. 17, 81925 München, tourismus@bayern.info, tourismus.bayern Verantwortlich: Barbara Radomski, Geschäftsführerin, Projektmanagement: Sylvia Freund
Konzept, Redaktion, Design: Cross Media Redaktion, Joachim Negwer, Kathrin Kosaca-Fuchs, Annette Rübesamen, Maja Schollmeyer, cross-media-reaktion.de
Druck: Kern GmbH, kerndruck.de; Redaktionsschluss: Dezember 2023



Mit der
Gestaltung
unseres Covers
haben wir
diesmal die
KI DALL-E
beauftragt

Liebe Leserin,
lieber Leser,

die Zukunft hat bereits begonnen: Seit November dieses Jahres fällt der bayerische Tourismus in die Zuständigkeit des Staatsministeriums für Ernährung, Landwirtschaft, Forsten und Tourismus. Damit hat der Tourismus, eine der wichtigsten Wirtschaftsbranchen Bayerns, erstmals und verdientermaßen einen Platz in der Titelzeile eines Ministeriums gefunden. Darüber freuen wir uns genauso wie über unsere neue Ministerin Michaela Kaniber.

Auch sonst beschäftigt uns die Zukunft gerade sehr. Wir leben in bewegten Zeiten. Viele frühere Gewissheiten stehen zur Debatte. Unserer Gesellschaft, unserer ganzen Welt und auch unserer Branche stehen mit dem Klimawandel und der durch künstliche Intelligenz angestoßenen technologischen Revolution Umwälzungen ungeahnten Ausmaßes bevor. Mit großen Veränderungen ist es ja immer so eine Sache. Sie wecken zwiespältige Gefühle in uns. Einerseits machen sie uns Angst, weil wir nicht genau wissen, was auf uns zukommt. Andererseits stimmen sie optimistisch, weil neue Verhältnisse immer auch neue Möglichkeiten bedeuten. Die Lösung des Dilemmas liegt, wie ich finde, zu einem nicht unerheblichen Teil in unserer eigenen Einstellung. Wenn wir uns, bildlich gesprochen, in die Sofaecke kauern,

uns die Augen zuhalten und mit all dem nichts zu tun haben wollen, dann riskieren wir tatsächlich, von den Wogen der Veränderung fortgerissen zu werden. Sind wir dagegen offen für das Neue, sind wir bereit, unseren Horizont zu erweitern und die Dinge neu zu denken – out of the box, also abseits von Konventionen und alten Gewohnheiten –, dann schaffen wir damit beste Voraussetzungen, unsere Zukunft selbst gestalten zu können, proaktiv und positiv. Was wir aus der Zukunft machen, hängt also zu einem großen Teil von uns ab. Und das halte ich für eine richtig gute Nachricht.

In diesem Heft beschäftigen wir uns mit drei großen Bereichen, deren Entwicklung für die Zukunft des bayerischen Tourismus von entscheidender Bedeutung sein wird – es geht um den Klimawandel, um künstliche Intelligenz und um den Arbeitsmarkt. Im Gespräch mit Expert*innen halten wir jeweils den Status quo fest, wir vertiefen spannende Aspekte und zeigen interessante Anpassungs- und Lösungsstrategien. Und freuen uns auch über Ihre Ideen und Gedanken zum Thema.

Eines steht auf Fälle jetzt schon fest: Es bleibt spannend! Ich wünsche Ihnen eine anregende Lektüre.

Lassen Sie uns die Zukunft gestalten



BARBARA RADOMSKI
GESCHÄFTSFÜHRERIN
BAYTM



Wir spielen in der Spitzenliga

Interview mit Michaela Kaniber,
Bayerische Staatsministerin
für Landwirtschaft, Ernährung,
Forsten und Tourismus

Frau Staatsministerin, im Zuge der Koalitionsverhandlungen wurde ihr Ministerium zusätzlich um den Bereich Tourismus erweitert. Ihr Ministerium trägt nun auch den Tourismus im Namen, eine bisher einzigartige Entscheidung. Warum war Ihnen die Erwähnung so wichtig und worauf freuen Sie sich bei Ihrer neuen Aufgabe besonders?

Zunächst einmal freue ich mich sehr, nun auch die bayerische Tourismusministerin zu sein. Ich verstehe mich als Kämpferin für die Anliegen der Branche und möchte diese nachdrücklich voranbringen. Ich freue mich deshalb so darüber, weil Tourismus und Landwirtschaft wunderbar zusammenpassen, sie ergänzen sich gegenseitig. Ich habe mir für meine neue Aufgabe viel vorgenommen. Die bayerische Tourismuspolitik kommt künftig aus einer Hand. Da ist es nur folgerichtig, dass mein Ministerium nun auch den Namen Tourismus im Titel trägt. Der Tourismus ist einer der bedeutendsten Wirtschaftszweige in Bayern. Dahin-

ter stehen Hunderttausende Menschen, die mit viel Herzblut die bayerische Gastlichkeit Tag für Tag vorleben. Mit dem Tourismus im Namen wollen wir auch ein Zeichen der Wertschätzung und Anerkennung setzen, für alle, die für den Tourismus eintreten. Ich freue mich, den Anliegen dieser Menschen eine politische Stimme zu geben.

In Ihrer Funktion als Landwirtschaftsministerin sind die Themen Natur, Landschaft und Genuss von großer Bedeutung – Aspekte, die ebenso maßgeblich die Attraktivität Bayerns für unsere Gäste ausmachen. Welche Synergien sehen Sie konkret zwischen Ihren bisherigen Aufgaben und dem neuen Thema Tourismus?

Schon in der Vergangenheit hatten wir uns in meinem Haus um verschiedene Themen gekümmert, die einen engen Bezug zum Tourismus haben: beispielsweise die vielfältigen Angebote

für Urlaub auf dem Bauernhof oder das LEADER-Programm, mit dem wir gezielt Projekte mit direktem Bezug zum Tourismus fördern. Oder denken Sie an die Gestaltung unserer wunderbaren Kulturlandschaften durch unsere Landwirtinnen und Landwirte, die Bayern so attraktiv für Touristen aus der ganzen Welt machen. Aber auch regionale Wirtschaftskreisläufe, Direktvermarktung, Genussregionen oder gesunde Küche sind seit jeher wichtige Themen des Landwirtschaftsministeriums. Und auch mit dem DEHOGA Bayern pflegen wir schon lange eine enge Zusammenarbeit, zuletzt bei einer Kampagne gegen Lebensmittelverschwendung in der Gastronomie.

Diese Synergien müssen wir nutzen, um den Tourismus, aber auch die ländliche Entwicklung sowie die Infrastruktur in den Regionen weiter voranzubringen. Eine Win-win-Situation für Gäste und Einheimische. Ein weiterer Schnittpunkt ist zum Beispiel der Agriturismo.

Bayern hält seit Jahren den Spitzenplatz bei inländischen und ausländischen Gästen. Welche Vision und Leitlinien haben Sie sich für Ihre Arbeit gesetzt, um diese Position langfristig zu sichern?

Unser bayerischer Anspruch ist immer, in der Spitzenliga zu spielen. Mit einem Platz im Mittelfeld haben wir uns noch nie zufriedengegeben. Mein Anspruch ist klar: Ich will die Position Bayerns als Tourismusland Nr. 1 in Deutschland stärken und weiter ausbauen.

Dabei ist es mir besonders wichtig, die Vielfalt unserer touristischen Angebote zu erhalten und zu fördern. Wir haben etwa mit unseren Naturschönheiten, unserem Kulturangebot und unserer Kulinarik wertvollste touristische Schätze. Diese Vielfalt und die prägende Rolle der mittelständischen Familienbetriebe sind es, die uns von vielen anderen Destinationen unterscheiden. Das gilt es unbedingt zu fördern und zu erhalten.

Auch Bayerns Städte sind mit rund einem Drittel der Übernachtungen wichtiger Bestandteil des Bayerntourismus. Welche Schwerpunkte möchten Sie hier setzen?

Zunächst einmal möchte ich klarstellen: Bayern braucht beides: Tourismus auf dem Land und in der Stadt. Beide Themen stehen daher auf unserer Agenda. So laufen bereits konkrete Überlegungen, wie wir für die Kongresswirtschaft in Bayern einen nachhaltigen Impuls setzen können. Andere Wettbewerber

unterstützen ihre Kongressstandorte bereits finanziell bei der Akquise neuer Veranstaltungen. Um hier wettbewerbsfähig zu bleiben, brauchen wir eine solche Initiative auch in Bayern.

Was mir darüber hinaus wichtig ist: Wir müssen Tourismus in der Stadt und Tourismus auf dem Land als eine Einheit begreifen. Ein Gast, der nach München kommt, fährt häufig auch ins Umland. Und wer im schönen Volkach Urlaub beim Winzer macht, bei dem steht sicher auch ein Besuch der Würzburger Residenz ganz oben auf der Liste. Für den Bayerntourismus gilt: Stadt und Land, Hand in Hand.

„Für den Bayerntourismus gilt: Stadt und Land, Hand in Hand“

Staatsministerin Michaela Kaniber

Wie wichtig ist Ihnen dabei das Thema Nachhaltigkeit?

Die Nachhaltigkeit ist natürlich eines der zentralen Themen im Tourismus. Denn nur mit intakten regionalen Wertschöpfungsketten und einem schonenden Umgang mit natürlichen Ressourcen sichern wir die Zukunftsfähigkeit des Tourismus und halten unsere Heimat lebenswert. Deshalb genießt für mich eine nachhaltige Destinationsentwicklung sehr hohe Priorität. Nachhaltig ist Tourismus aus meiner Sicht dann, wenn er die Bedürfnisse von Einheimischen und Gästen gleichermaßen berücksichtigt, Impulsgeber für eine aktive Lebensraumgestaltung in Kommunen ist und dabei ökonomisch, ökologisch und sozial positiv wirkt. Denn wenn eine Destination attraktiv für den Tourismus bleibt, nutzt dies auch den Einheimischen. Und wenn die Einheimischen hinter dem Tourismus stehen, fördert dies die Attraktivität der Destination. Dieses Miteinander wird eine wesentliche Leitschnur der Ausrichtung des Bayerntourismus sein.



Mehr dazu

Scannen Sie den QR-Code und lesen Sie das vollständige Interview mit Staatsministerin Michaela Kaniber

Was bringt

Auf nach Grün-Stadt

Milano ist eine bella signora, und der „Bosco Verticale“, der „Senkrechte Wald“, wie die beiden begrünten Hochhäuser im Zentrum genannt werden, passen zu ihrer Eleganz. Doch sie sind nicht nur schön anzusehen; mit 800 Bäumen und 30.000 Quadratmetern Vegetation auf Balkonen und Fassaden verbessern sie vor allem das Klima. Städte heizen sich wegen Bebauung, Versiegelung und Mangel an Grünflächen gemeinhin besonders stark auf. Wenn urbane Räume nun bewusst begrünt werden, entsteht nicht nur wohltuender

Schatten, sondern auch angenehme Verdunstungskühle, weil Regenwasser nicht mehr abfließt, sondern sich im Substrat sammelt. Viele Städte fördern das Begrünen von Fassaden, Dächern oder Freiflächen. In Kopenhagen wurde etwa das lang gezogene Schrägdach einer Müllverbrennungsanlage bepflanzt – und dient jetzt als Grün- und Naherholungsanlage.



Sogar ein Skilift gehört dazu: Der CopenHill in der dänischen Hauptstadt



die Zukunft: Klima

Die Zukunft beginnt heute. Große Veränderungen sind im Gange. In der Natur, in der Technologie, in der Gesellschaft. Drei zentrale Themen haben wir uns in diesem Heft näher angesehen – Klimaanpassung, künstliche Intelligenz und Arbeitsmarkt. Lassen Sie sich inspirieren, denn ... es wird spannend!

Ein bisschen nachhelfen

Unser Bayern. Einfach traumhaft schön. Herrliche Berge, sonnige Höhen, Zwiebeltürme und blinkende Seen. Wie hier der „Königssee mit katholischer Kirche St. Bartholomä“.

So steht es in der Bildbeschreibung des Fotos, das wir in einer Bilddatenbank gefunden haben. Klingt plausibel, stimmt aber nicht ganz. Das Bild zum Thema „Königssee“ hat sich eine künstliche Intelligenz (KI) ausgedacht – auf der Basis von Millionen zuvor gescannten, realen Fotoaufnahmen samt Beschreibungen. KIs zur Text- und Bilderzeugung haben gigantische Qualitätsschritte gemacht. Dem Tourismus eröffnet das ganz neue Möglichkeiten in den Bereichen Kommunikation und Marketing. Aber auch bei Serviceanfragen, Datenanalysen oder Yield Management wird sich KI als echter Gamechanger erweisen. Unter einer Bedingung: dass der Mensch auch weiterhin das letzte Wort behält.



Datenanalyse, Serviceanfragen: KI macht vieles einfacher



Künstliche Intelligenz



Fotos: stock.adobe.com / Nijet; stock.adobe.com / Andrey Popov

Allen soll es gut gehen

Wer sich heute nach einem Arbeitsplatz umsieht, will nicht mehr nur Geld verdienen. Er oder sie will etwas Sinnvolles tun, will sich entwickeln können, im Einklang mit Natur und Umgebung stehen. Ein solches Arbeiten lässt sich gut in einem Unternehmen finden, das nicht nur Profit anstrebt, sondern sich auch ethischen Werten verpflichtet fühlt.

Betriebe wie das Naturhotel Tannerhof in Bayrischzell (im Bild die Gastgeber*innen Burgi von Mengershausen und Roger Brandes), die nach der sogenannten Gemeinwohlökonomie wirtschaften, setzen auf Menschenwürde, ökologische Verantwortung, soziale Gerechtigkeit und demokratische Mitbestimmung. Dahinter steckt die Überzeugung, dass die großen Herausforderungen unserer Zeit nur ganzheitlich und nachhaltig zu lösen sind. Das gilt auch für den Tourismus in Bayern als solchen, dessen Zukunft in der nachhaltigen Destinationsentwicklung liegt.



Eine gute Unternehmenskultur basiert auf Respekt, Wertschätzung, Vertrauen



Arbeitsmarkt



Fotos: Tannerhof

KLIMA

Was kommt da auf uns zu?

Der Klimawandel ist längst da – und auch Bayern steckt mittendrin. Handeln ist jetzt angesagt. Denn Klimaschutz erfordert Maßnahmen und Anpassungsstrategien. Und da gibt es für den Tourismus viele Möglichkeiten

Expertenrunde

Wie sieht es aus – und was können wir tun? Bayerische Tourismusfachleute diskutieren mit Barbara Radomski

Seite 18

Beyond Snow

Gibt es in bayerischen Ski-gebieten ein Leben nach dem Schnee? Das will eine internationale Studie herausfinden

Seite 24

Transformation

Warum fällt es uns eigentlich so schwer, unser Verhalten an neue Umstände anzupassen? Ein Essay von Peter Meroth

Seite 30





Nicht mehr im grünen Bereich

Hitzewellen, Waldbrände, Überschwemmungen: Der Sommer 2023 hat deutlich gemacht, dass der Klimawandel längst da ist. Was Klimaforschende seit vielen Jahren verkünden, ist Wirklichkeit. Was erwartet Europa, was erwartet Deutschland in den nächsten zehn Jahren? Eine Bestandsaufnahme

TEXT — PETER MERO TH

V

ergangenen Sommer gab es aufregende Nachrichten. Wie die von der Löwin im Brandenburger Wald, die sich dann doch als Wildschwein entpuppte. Oder die von den Bränden. Doch die entsprechen leider den Tatsachen.

Die Tagesschau vom Dienstag, dem 25.7.2023, wurde zu einer nachdrücklichen Lehrstunde zum Thema Klimawandel. Judith Rakers führt durch die Sendung. „In immer mehr Ländern“, so ihre Anmoderation, „kämpfen die Menschen gegen immer größere Feuer.“ Eine NASA-Karte zeigt, was Beobachtungssatelliten erfasst haben: einen Teppich von Flammensymbolen rund ums Mittelmeer. Im nordafrikanischen Algerien sind mindestens 34 Menschen infolge der Feuer ums Leben gekommen; es gibt 97 Brandherde in 16 Regionen. Schwarze Baumskellette rahmen die Szenerie ein. Auf einer Landstraße liegen umgekippte Kleinbusse und Lieferwagen.

Es sind apokalyptische Aufnahmen; Judith Rakers präsentiert sie wie die Botin eines zürnenden Klimagottes. In Italien begünstigen Temperaturen bis 47 Grad das Entfachen immer neuer Feuer. Wenige Tage zuvor waren auf Rhodos 10.000 Tourist*innen

teils mit Schiffen evakuiert worden. Laut NASA-Karte brennt es auch in Spanien, auf Sardinien, in Libyen.

Auf drastische Weise wurde in dieser Tagesschau deutlich, was Wissenschaftler*innen in Form nüchterner Zahlen schon länger prophezeien. Professor Reimund Schwarze, Klimaexperte vom Helmholtz-Institut für Umweltforschung in Leipzig, ist überzeugt: „Das in der internationalen Klimapolitik angestrebte 1,5-Grad-Ziel werden wir dieses Jahr zum ersten Mal verletzt. In Deutschland sollten wir uns daher langfristig auf ein Plus von 3,2 bis 3,5 Grad einstellen.“ Das höre sich zunächst einmal nach wenig an. „Doch

Ende August schrillte auch in Deutschland der Klimaalarm

in Wirklichkeit bedeutet das zum Beispiel viel extremere, heißere und länger andauernde Hitzeperioden als jetzt.“

Dieses „jetzt“ zeigt sich im Sommer 2023 in einer weiteren Reihe von Ereignissen. Gigantische Waldbrände in Kanada, deren Qualm Hunderte Kilometer weit nach Süden in die USA zog, wo die Einwohner*innen der Haupt-

stadt Washington das andere Flussufer des Potomac kaum mehr erkennen konnten. Die kanadische Provinz British Columbia rief den Notstand aus.

Ende August folgt auch in Deutschland eine Klimameldung nach der anderen. Der Expertenrat der Bundesregierung kritisiert das Klimaschutzprogramm als nicht ausreichend. Der Bauernverband mahnt an, was Landwirt*innen plagt: Trockenheit von April bis Juni, dann Regen, Hagel, Stürme. In Griechenland brennen da immer noch 60 große Feuer. Schließlich erklären europäische Behörden die Brände von Alexandroupolis im Nordosten Griechenlands zum größten Feuer in der Geschichte der EU.

In einem Interview mit dem „Spiegel“ im Herbst 2023 schlägt der Klimaforscher Hans Joachim Schellnhuber,

„Wir sollten mit plus 3,5 Grad rechnen“

Klimaforscher Prof. Reimund Schwarze

Mitglied im Weltklimarat und Gründungsdirektor des Potsdamer Instituts für Klimafolgen, Alarm. „Solche Anomalien wie in den letzten Monaten haben wir noch nie

„Solche Anomalien wie jetzt haben wir noch nie registriert“

Klimaforscher
Prof. Hans Joachim Schellnhuber

registriert. Das Jahr 2023 wird den Blick auf die Welt verändern.“ Die hohen Durchschnittstemperaturen der Meeresoberfläche nennt er als erste Gefahr. „Das wird jenseits der Wissenschaft kaum zur Kenntnis genommen“, sagt Schellnhuber. „Aber ohne die kühlende Wirkung der Ozeane wäre die planetare Erwärmung schon viel weiter fortgeschritten.“ Die Rekordzahl von 21,1 Grad der Meeresoberfläche veröffentlicht das US-Institut Climate Reanalyzer im August.

Zu dieser Zeit zieht ein Unwetter nach dem anderen über Deutschland. Mal trifft es die Bodenseeregion, wo Menschen erschlagen und Campingplätze verwüstet werden. Mal trifft es Oberbayern und Schwaben. Bad Bayersoien ruft am Ende den Notstand aus. Sturm und Hagel richten

Was kommt. Und was wir tun können

KLIMAFOLGEN:

- Mehr Trockenphasen und Dürreperioden (Folgen für Wasserqualität und Waldbrandgefahr)
- Mehr Starkregen und kleinräumige Überflutungen
- Häufigere, größere Hochwasser (mehr Schäden für touristische Infrastruktur)
- Mehr und intensivere Stürme (Schäden für Gebäude, Wälder, touristische Infrastruktur wie Rad- und Wanderwege)
- Höhere Lawinengefahr durch veränderte Schneekonsistenz (höheres Gefahrenpotenzial für den Tourismus)
- Höheres Risiko von Muren, Steinschlägen etc. (Gefahren für touristische Siedlungen und Infrastruktur)
- Veränderung der Schneebedeckung (Unsicherheitsfaktor bei Schnee-Aktivitäten)

KLIMAAANPASSUNG:

- Umbau von Wäldern zu Klimawäldern
- Gebäudekühlung durch Bepflanzung
- Schaffung von städtischen Kälteinseln
- Revitalisierung von Fluss- und Auenlandschaften
- Saisonanpassung
- Umstrukturierung von Ski- zu Ganzjahresdestinationen

dort an 80 Prozent der Gebäude schwere Schäden an.

Die nächsten Schreckensmeldungen kommen aus der Arktis. Die Zone nördlich des Polarkreises erwärmt sich schneller als andere Regionen. Das Tauen der Permafrostböden dort zählen Forscher*innen zu den „Kippunkten“ fürs Weltklima. Im Dorf Tuktoyaktuk, das bei strahlendem Sonnenschein erstmals Temperaturen von 30 Grad erlebt, ist zu sehen, wie der Boden unter den Häusern einsackt, weil meterdicke Eisschichten in der Erde wegschmelzen. Paul Overduin vom Alfred-Wegener-Institut ist als Forscher vor Ort. Der Prozess, warnt er, betreffe „auch uns in Europa“, denn er setze zusätzliche Treibhausgase frei.

Das Kalenderjahr 2023 könnte zum heißesten der Geschichte werden

Das Jahr 2023, glaubt man in Expertenkreisen, könnte zum heißesten der Menschheitsgeschichte werden. Laut Deutschem Wetterdienst war es durchschnittlich 4,4 Grad wärmer als in der vorindustriellen Zeit bis 1910.

Welche Auswirkungen das hat, errechneten Wissenschaftler*innen des Centre National de Recherches Météorologiques in Grenoble. Sie präsentierten eine Studie mit Zukunftsszenarien für Winter-

sportzentren in 28 Ländern. Die Orte sind längst von unregelmäßigem Schneefall betroffen. Bei einem Anstieg der Durchschnittstemperatur von 1,5 Grad ist ein Drittel der Skigebiete Europas gefährdet, bei plus vier Grad müssten alle den Betrieb einstellen.

Der Wintertourismus ist nicht der bedeutsamste Wirtschaftszweig Deutschlands. Aber das Beispiel zeigt, dass die Folgen gravierend sein können. Heiße Trockenzeiten mit Waldbrandgefahr, Wassermangel, Dürre in der Landwirtschaft, Niedrigwasser in den Flüssen, wo der Transport von Massengütern zusammenbricht. Zwischendurch Starkregen mit Überschwemmungen, weil der ausgedörrte Boden weniger Wasser aufnehmen kann, Hitzeperioden in den Städten, die Kälteräume für die Bürger*innen schaffen und Altenheime klimatisieren müssen. Insekten wie die asiatische Tigermücke werden sich in ganz Deutschland ausbreiten.

Schon der schnelle Nachrichtenüberblick aus dem Sommer macht anschaulich, auf welche Dramatik sich Politik, Wirtschaft und Gesellschaft einstellen müssen. Es braucht keine spekulativen Schreckensvisionen mehr – die Auswirkungen des Klimawandels deuten sich längst im realen Geschehen an. Was früher einzelne Wetterkapriolen waren, sind heute Vor-

boten einer Entwicklung, die beherztes Handeln erfordert.

„Es ist ja nicht so, dass wir seit 1992 gar keine Klimaschutzmaßnahmen ergriffen hätten“, sagt Professor Schwarze vom Helmholtz-Institut. „Wir haben einen erheblichen Zubau an erneuerbaren Energien; der Kohleausstieg ist beschlossen und fast überall vollzogen. Insgesamt ist aber zu wenig passiert, und was die Erwärmung betrifft, so geht alles schneller, als wir ursprünglich gedacht hatten.“ Deutschland, schätzt Schwarze, werde sich stärker erwärmen, als im globalen Maßstab zu erwarten sei. Eine Folge der überwiegend kontinental-klimatischen Lage der

Bundesrepublik. „Die Ozeane wirken bei uns nicht so stark dämpfend wie in anderen Regionen der Welt.“ Bayern müsse sich „auf mehrwöchige Hitzeperioden im Sommer über 30 Grad einstellen“ sowie auf „mehrjährige Dürreperioden in der Land- und Forstwirtschaft“. Im Gebirge kämen Sondereffekte hinzu, weil die Wetterlagen stärker und schneller wechselten als in der Ebene, Vorwarnzeiten für extreme Niederschläge seien kürzer. Der traditionelle Wintertourismus werde kaum aufrechtzuerhalten sein. Es gibt aber auch Positives: Die Sommersaison könnte länger dauern und neue Urlauber*innen kämen hinzu, die aus der

Hitze des Südens in kühle Höhen flüchteten.

Vielleicht bringt ja das Thema Migration neuen Schwung in die Klimapolitik. In der Reduzierung der Treibhausgase hätten Politiker*innen ein wirksames Mittel, künftigen Flüchtlingsbewegungen vorzubeugen. Wenn nicht schnell und umfassend in Klimaschutz- und Anpassungsmaßnahmen investiert werde, warnt die Weltbank, könnten durch globale Erwärmung bis 2050 über 200 Millionen Menschen gezwungen sein, ihre Heimatorte zu verlassen.

**Ein verkohltes Hotel
kann man neu streichen.
Aber die Natur?**

Ein Hotelbesitzer von Rhodos, dessen Gäste während der Brände auf der Insel evakuiert wurden, sagte mit Blick auf die zerstörte Urlaubslandschaft: „Ein Hotel ist ein Hotel, man kann es wieder herrichten, neu streichen. Aber mit der Natur da draußen ist es etwas anderes.“



Mehr dazu

Scannen Sie den QR-Code
und lesen Sie mehr zu
Bayerns Klima im Wandel



„
Es geht alles
schneller als
gedacht“

Prof. Reimund Schwarze ist Professor für Umweltökonomie an der Europa-Universität Viadrina, Frankfurt/Oder, und Leiter der Forschungsgruppe Klimawandel und Extremereignisse am Helmholtz-Institut für Umweltforschung in Leipzig.

Expertengespräch

Wege durch

Wie geht es weiter? Wie kann sich der Tourismus in Bayern an den Klimawandel anpassen? An welchen Stellschrauben wird bereits gedreht? Wir haben Tourismus-Fachleute aus unterschiedlichen Bereichen zur Lektüre der auf den vorhergehenden Seiten abgedruckten Bestandsaufnahme eingeladen. Und anschließend mit ihnen über Klimaanpassung in Bayern diskutiert. Beim Expertengespräch, dem neuen Format der BayTM. Moderiert von Barbara Radomski.



Scannen Sie den QR-Code
und sehen Sie die Diskussion
auf Video

2 Hermann Schmitt,
Geschäftsführer des Fränkischen
Weinbauverbands e. V.



1 Prof. Dr. Alfred Bauer, Vorsitzender des Bayerischen Zentrums für Tourismus und Professor an der Fakultät Tourismus der Hochschule Kempten

den Wandel

3 **Peter Berek**, Landrat von Wunsiedel, Vorsitzender des Bayerischen Heilbäder-Verbands e. V.

5 **Benedikt Brandmeier**, Leiter Tourismus, Veranstaltungen und Hospitality bei der Landeshauptstadt München

6 **Dr. Johann Niggli**, Abteilungsleiter Tourismus im Bayerischen Staatsministerium für Ernährung, Landwirtschaft, Forsten und Tourismus



4 **Norbert Haslach**, Mitglied im Vorstand des Deutschen Skilehrerverbands e. V. und Inhaber einer Skischule im Allgäu

7 **Barbara Radomski**, Geschäftsführerin der Bayern Tourismus Marketing GmbH, moderierte das Expertengespräch in München

Neue Saisonzeiten, neue Chancen

Dass durch den Klimawandel große Herausforderungen zu bewältigen sind, ist allen Teilnehmenden bewusst. Doch sie sehen in einigen unumkehrbaren Entwicklungen auch Chancen für den bayerischen Tourismus. Denn es sei möglich, dass der Klimawandel zu einer Verschiebung der Reiseströme führt. Erstens, weil sich klassische Saisonzeiten verlagerten oder verlängerten. Hermann Schmitt: „Die Kulturlandschaft Wein gewinnt durch den früheren Vegetationsbeginn gerade nach dem Winter neue Attraktivität.“ Schon mit der ersten Februarsonne lasse sich in südlich exponierten Weinlagen sehr schön wandern. Der Weinherbst beginne mit der früheren Weinlese im August, verlängere sich bis in den Oktober, und an die Federweißer-Saison schließe sich fast nahtlos der Advent an. „Bayern will ja ohnehin in Richtung Ganzjahrestourismus gehen; das wird durch den Klimawandel eher unterstützt“, ergänzt Dr. Johann Niggel vom Ministerium für Ernährung, Landwirtschaft, Forsten und Tourismus.

Eine zweite Chance liegt darin, dass Bayern zu einer Alternative zu noch heißeren Regionen etwa in Südeuropa werden könnte. „Dieses Jahr haben viele Menschen aus den Golfstaaten ihren Urlaub in Südeuropa gecancelled, weil ihnen Rom oder Madrid einfach zu heiß waren. Und sind stattdessen zu uns nach München gekommen, weshalb für uns der arabische Markt im August der stärkste war“, berichtet Benedikt Brandmeier. München sei durch sein wetterunabhängiges, hervorragendes Kultur- und Gastroangebot sehr gut aufgestellt. Worin hingegen noch Potenzial bestehe, sei eine verstärkte Stadt-Umland-Verschränkung: „Wenn man Stadtgäste an heißen Tagen an die Seen schicken oder Gäste aus den ländlichen Regionen bei schlechtem Wetter in die Münchener Museen holen würde, dann würden alle profitieren“, sagt er. Was es noch brauche: Eine Studie, die den Einfluss des Klimas auf das Reiseverhalten nach Reisemärkten gestaffelt analysiert. Denn das sei die Basis für die Marketingaktivitäten.



Sie können die Diskussion auch als Video ansehen. Scannen Sie den QR-Code und gelangen Sie direkt zur Begrüßung und zu Diskussionspunkt 1

Wie wichtig ist Schnee für den Winterurlaub?

Schnee und Eis in den bayerischen Winterdestinationen – ein heißes Eisen. Auf allen Seiten wird der Wunsch nach einer ideologie- und emotionsfreieren Debatte in der Branche geäußert. Prof. Bauer kündigt als Beitrag dazu die Entwicklung von Zukunftsszenarien an. Zwei grundsätzliche Fragestellungen beherrschen die Diskussion in der Runde. Zum einen die Frage danach, was Wintertourist*innen wirklich suchen. Muss es Skisport, muss es eine perfekt verschneite Landschaft sein? „Der Skisport ist das Zugpferd des Wintertourismus“, glaubt Norbert Haslach vom Deutschen Skilehrerverband. Prof. Bauer ergänzt: „Wintertourismus ist deutlich breiter als Skisport. Wenn es mit dem Skifahren wegen Schneemangels nicht klappt, gehen viele Leute auch gern wandern.“ Doch auch Bauer glaubt, dass es auf der Nachfrageseite ohne eine wenigstens „leicht verzuckerte Wintermärchenlandschaft“ nicht gehen wird. Dr. Niggel gibt zu bedenken, dass Bayern nicht zum Transitland zu anderen Winter-

2

sportdestinationen werden dürfe, was außerdem schlecht für die CO₂-Bilanz wäre. Er fordert eine Transformation in Richtung einer Verbreiterung des „Erlebnisraums Winter“.

Die zweite Frage betrifft die Akzeptanz „weißer Schneezungen auf braunen Bergen“, deren Bilder in den letzten Jahren durch die Presse gegangen waren. „Ist das dann immer noch ein Wintersport-erlebnis?“, fragt Bauer und glaubt: für manche Zielgruppen womöglich ja. „In Südtirol stören diese Streifen niemanden“, hat Haslach beobachtet und schlägt vor: Man müsse ja nicht alle Pisten beschneien, vielleicht reichten zwei oder drei im unteren Bereich. „Ganz viele Skigäste sind Familien, und denen reicht es oft, wenn die Kinder fahren und sie zusehen können.“



Scannen Sie den QR-Code und gelangen Sie direkt zum Diskussionspunkt Nr. 2 im Video

3

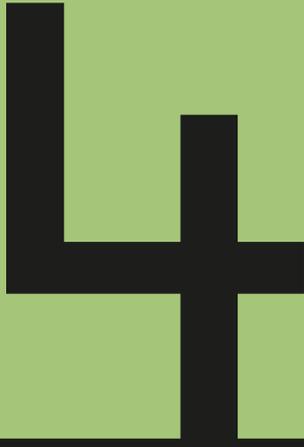
Ohne Wasser keinen Wein

Was macht der Klimawandel mit dem Weintourismus? Hermann Schmitt vom Fränkischen Weinbauverband sieht zunächst vor allem die positiven Seiten – wärmere Temperaturen ermöglichten das Draußensein. „In Franken hat sich der Weingenuss in den letzten Jahren aus dem Keller ins Freie verlegt. Man sitzt draußen, vor Vinotheken, trinkt auf Brücken.“ Das gefalle den Tourist*innen, weshalb Schmitt glaubt, dass Franken von der Erderwärmung durchweg profitieren könne. Außerdem machten ausgeprägte Schwankungen zwischen Tages- und Nachttemperaturen die Hitze immer noch relativ erträglich. Für ihn liegt das Problem zum einen in den Städten, wo für Beschattung und Kühlung gesorgt werden müsse. Und im Bereich Kulturlandschaft. Weinbau ist Landschaftspflege, und die durch den Weinbau geschaffene Kulturlandschaft ist ein touristisches Asset. „Wasserknappheit wird für alle ein Problem werden – für die Landwirtschaft, den Weinbau, die Städte. Wie kriegt ihr das in den Griff?“, will Prof. Bauer wissen. Schmitt setzt auf den Bau von Wasserspeichern, um den Ausgleich zwischen den sich verstärkenden Regen- und Trockenperioden zu schaffen.

Einen interessanten Aspekt bringt Dr. Niggel ins Spiel: Auch die bayerischen Staatsforsten befänden sich in einem Umbauprogramm zu einem Klimawald. „Den Naturwald, der da jetzt geschaffen wird, könnte man auch touristisch nutzen. Wir sollten bei Anpassungsmaßnahmen immer schauen, welche Möglichkeiten für den Tourismus darin stecken können.“



Scannen Sie den QR-Code und gelangen Sie direkt zum Diskussionspunkt Nr. 3 im Video



Was den Einheimischen guttut, überzeugt auch die Gäste

In diesem Punkte stimmen alle Diskussionsteilnehmenden überein: Anpassung funktioniert am besten, wenn sich Wirtschaft, Ökologie und Tourismus miteinander verzahnen. Und da gibt es offenbar noch Handlungsbedarf. Prof. Bauer etwa berichtet von einem begeisternden Vortrag zum Thema Münchener Klimaanpassung im Jahr 2022: „Großartige Projekte wurden da vorgestellt, die man unserer Meinung nach auch hervorragend touristisch nutzen kann. Doch es stellte sich heraus, dass bei diesen Projekten niemand vom Tourismus eingebunden gewesen war! Wir Touristiker müssen uns da viel stärker einbringen, auch im Hinblick auf die Wertschöpfung.“ Bei Benedikt Brandmeier rennt Bauer mit dieser Forderung offene Türen ein: „Wir fordern uns bereits viel stärker ein“, berichtet dieser. Und verweist auf die Zusammenhänge: Touristische Anpassungsstrategien könnten nur funktionieren, wenn man auch die Einheimischen einbeziehe. Umgekehrt sei der Tourismus oft ein viel schnellerer Indikator für Veränderungen, die dann auch die Einheimischen betreffen.

„Es geht um Lebensraumgestaltung“, fasst Peter Berek zusammen. In seiner Heimat Wunsiedel setzt man schon lange auf regenerative Ideen. Entsprechend viele Windräder stehen dort. „Wenn ein Windrad gebaut wird, muss es einen Benefit geben für den, der dort lebt. Dieses Thema muss in das touristische Produkt eingeflochten und entsprechend kommuniziert werden. Das wird dann vom Touristen auch verstanden und akzeptiert.“ Darauf hofft auch Hermann Schmitt, der sich auch sonst aktiv mit Klimaanpassung beschäftigt: Weil Franken mit südfranzösischen Klimaverhältnissen rechnen müsse, will er probenhalber schon mal in Südfrankreich Silvaner anbauen.



Scannen Sie den QR-Code und gelangen Sie direkt zum Diskussionspunkt Nr. 4 im Video

Kur- und Heilbäder: Gesundheit im Zentrum

5

Je mehr die Hitze zunimmt, desto wichtiger wird das Thema Gesundheit und damit das Kur- und Heilbäderwesen. „Nicht nur das Land hat gekocht in den letzten Sommern, auch den Menschen war viel zu heiß“, bemerkt Prof. Bauer. Hotels und Kliniken seien womöglich zu klimatisieren. „Wir müssen uns unbedingt um das Thema Energie kümmern, das ist zentral“, unterstreicht Bauer. Peter Berek vom Bayerischen Heilbäder-Verband hält die Energiefrage für ähnlich wichtig. „Wir stellen uns hier neu auf und schaffen neue Netzwerke. Wir sind bei diesem Thema seit Längerem in engem Austausch mit dem zuständigen Ministerium.“ Die Kur- und Heilbäder müssten sich außerdem auf ein Gästeverhalten einstellen, das sich durch die Hitze stark verändern werde, und müssten zudem ihre Gesundheitsangebote auf den Klimawandel ausrichten. „Wir haben vor Kurzem das Prädikat ‚Waldgesundheit‘ eingeführt. Aber unser Wald erlebt gerade einen elementaren Umbau. Da können wir nicht einfach warten, was passiert, sondern müssen und werden aktiv darauf reagieren.“ Berek ist aber auch optimistisch: „Unsere Kur- und Heilbäder decken ganz Bayern und vor allem den ländlichen Raum ab, deshalb haben wir die Chance, an jedem Ort im Detail ranzugehen. Im Fichtelgebirge sind die Verhältnisse ja ganz anders als im Allgäu. Wir brauchen deshalb subsidiäres Denken.“



Scannen Sie den QR-Code und gelangen Sie direkt zum Diskussionspunkt Nr. 5 im Video

Und jetzt? Einfach mal anfangen

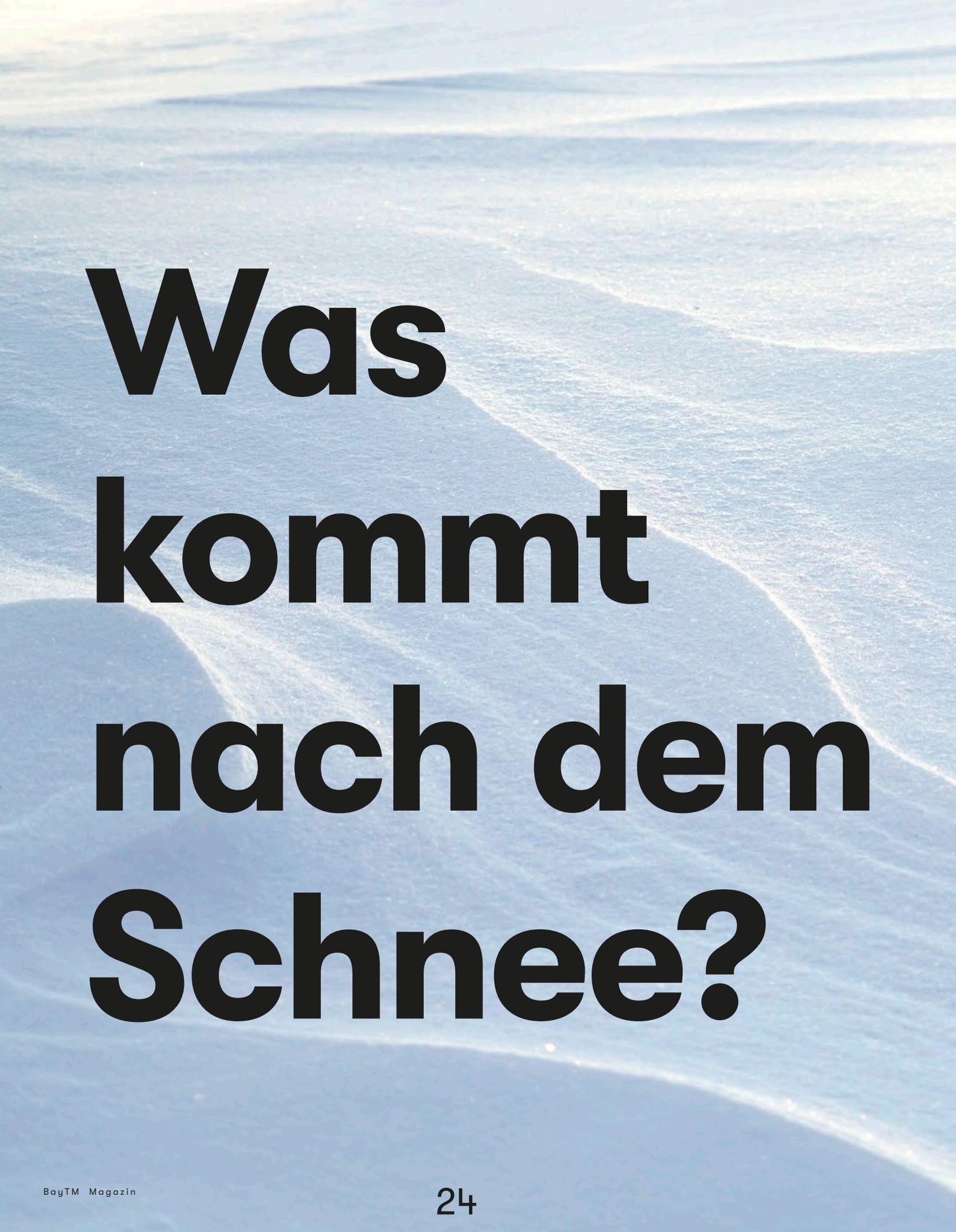
Welche touristischen Angebote entstehen bereits aus der Klimaanpassung heraus? In München mit seinen verschiedenen Mikroklimas würden jetzt etwa Stadtviertel-Spaziergänge veranstaltet, erzählt Benedikt Brandmeier. „Die hatten wir wegen Corona entwickelt, aufgrund ihres Erfolgs aber gleich im Programm behalten. Und die führen die Menschen in Stadtviertel beim Englischen Garten oder an der Isar, in denen es nicht so heiß wird.“ Ansonsten werde die Münchener Anpassungsstrategie vor allem darin liegen, Events und Saisonzeiten so zu planen, dass sie möglichst gut zum Klima und zu den zu erwartenden Gästeströmen passen. Hermann Schmitt wiederum setzt auf die bewusste Auseinandersetzung mit Zukunftsszenarien, „denn da finden wir Lösungen. Wir müssen nur schneller werden.“ Peter Berek: „Einfach mal Dinge umsetzen. Beschatten und entsiegeln zum Beispiel. Dazu brauchen wir keine zusätzlichen Studien!“ Brandmeier würde sich noch etwas wünschen: eine etwas weniger schwarzseherische Außendarstellung,

etwas weniger „german Angst“ in der Kommunikation. „Bei einer Roadshow in den USA zum Thema Wintertourismus 2022 wurde ich gefragt, ob es stimmt, dass es in Deutschland in Hotels kein warmes Wasser mehr gibt und um zehn Uhr abends der Strom ausgestellt wird.“ Solche Gerüchte beeinträchtigten die Buchungszahlen im Zweifelsfall noch stärker als der Klimawandel.



Scannen Sie den QR-Code und gelangen Sie direkt zum Diskussionspunkt Nr. 6 im Video

6

An aerial photograph of a vast, snow-covered mountain slope. The snow is bright white and textured, with several distinct tracks or paths etched into it, curving across the landscape. The lighting is soft, suggesting a clear day with some shadows cast across the snow.

Was kommt nach dem Schnee?



Die Erderwärmung stellt die bayerischen Skigebiete vor gewaltige Herausforderungen. Doch Hilfe naht: Die europaweit angelegte Studie „Beyond Snow“ will dafür unterschiedliche Entwicklungsszenarien erarbeiten

M

it 1.456 Meter Höhe überragt der Große Arber fast alle Gipfel der 33 deutschen Mittelgebirge. Nur der Feldberg im Schwarzwald ist 47 Meter höher als der Riese des Bayerischen Waldes. Mit der Arber-Bergbahn können Wandersleute und Skifahrer*innen in luftige Höhen entschweben. 2024 wird Jubiläum gefeiert. Dann läuft das Kerngeschäft seit 75 Jahren im Ganzjahresbetrieb. Im Sommer sind es eine Gondel und zwei Sessellifte, im Winter kommen drei Schlepplifte hinzu, die zusammen täglich bis zu 3.000 Menschen befördern können. Plus fünf „Zauber-teppiche“ – Förderbänder für

Kinder und Anfänger*innen. Und jeder Euro, den Gäste am Berg ausgeben, wird begleitet von weiteren 5,20 Euro, die sie der Region bringen.

Deshalb war es eine bittere Überraschung, als die Arber-Bergbahn vergangenen Winter kurz vor Weihnachten schließen musste. „Es hatte alles so gut ausgesehen“, berichtete der „Münchener Merkur“. „Tiefste, zweistellige Minusgrade im Dezember, ganz Bayern mit einer geschlossenen Schneedecke und Eisschicht überzogen. Doch dann schoss binnen weniger Tage das Thermometer um rund 30 Grad

Die Erderwärmung hat Folgen – auch für die Ferien

nach oben. Von teils minus 15 bis minus 19 Grad auf 15 Grad plus. Dazu Föhn (...) und danach Dauerregen.“ Diese „Wetter-Giftmischung“ in Bayerns wärmstem Jahr seit Beginn der Wetteraufzeichnungen habe zu einer historischen Schneearmut in Bayern und im gesamten Alpenraum

geführt. „Der Klimawandel hat den Skisport in Bayern erreicht“, urteilte der „Merkur“.

Solche dramatischen Wetterereignisse wie der plötzlich dahingeschmolzene Schnee bringen enttäuschten Urlauber*innen in Erinnerung, womit sich Forschende, Politiker*innen, Umweltaktivist*innen und nicht zuletzt Tourismusexpert*innen schon lange beschäftigen. Die Erderwärmung hat Folgen – auch für die Ferien.

Die Bahnbetreibenden am Großen Arber haben selbst nachgerechnet. Auf Grundlage der Daten einer Station des Deutschen Wetterdienstes auf dem Berg ermittelten sie einen Anstieg der Durchschnittstemperatur in den vergangenen 35 Jahren um 1,5 Grad. Allerdings mit einem interessanten Detail. „In den langen Sommermonaten beträgt die Zunahme sogar 1,8 Grad“, sagt Thomas Eckl, stellvertretender Betriebsleiter der Bahnen. „In der kurzen Winterzeit aber sind es nur 0,15 Grad.“ Schon öfter hätten die Bahnen zu Weihnachten und Neujahr stillgestanden,

weiß Eckl. „Seit den 1960er-Jahren in jedem Jahrzehnt einmal.“ In der vergangenen Saison sei das Geschäft Mitte Januar wieder angelaufen. „Dann hatten wir einen grandiosen Februar und einen grandiosen März.“ Probleme gebe es eher in Lagen unter 1.000 Metern. Das sei „eine magische Grenze“. Doch Gedanken über die Zukunft machen sie sich auch am Großen Arber.

Die Studie will verschiedene Strategien anbieten

„Freilich, man kann einfach abwarten, was kommt“, sagt Thomas Eckl. „Aber man kann auch zukunftsweisende Entscheidungen treffen.“ Deshalb haben sie zugesagt, als eine Anfrage der Technischen Hochschule Deggendorf kam. Professor Marcus Herntrei lehrt dort International Tourism Management. Er ist bestens vernetzt in der internationalen Forschung auf seinem Fachgebiet. Durch seine Expertise und seinen Einsatz wurde der Große Arber mit den Gemeinden Bodenmais, Bayerisch Eisenstein sowie der angrenzenden Gemeinde Lam nun zu einer der zehn Pilotregionen des Projekts „Beyond Snow“.

Jenseits des Schnees

Das Projekt „Beyond Snow“ verläuft in mehreren Stufen. Zunächst sollen für jede Region die Zusammenhänge zwischen aktuellem und zu erwartendem Schneemangel und den möglichen Auswirkungen auf den Wintertourismus untersucht werden. Es werden Klima- und sozioökonomische Szenarien entwickelt und Vulnerabilitätskriterien identifiziert. Auf dieser Basis wird schließlich ein – frei verfügbares – digitales Resilienz-Entscheidungstool entwickelt. Mit diesem werden für jede Pilotregion unterschiedliche Entwicklungsszenarien für nachhaltige Übergangspfade und Strategien erarbeitet. Aufbauend auf diesen werden in den Regionen dann erste Pilotaktionen umgesetzt.

Die Projektergebnisse werden abschließend zusammengefasst und verallgemeinert. Nun dreht sich alles um Wissenstransfer, Bewusstseinsbildung und Richtlinienentwicklung. Und daher um die Ansprache und Sensibilisierung von Entscheidungsträger*innen in Politik und Verwaltung, der Tourismusbranche, der Infrastrukturbetreiber*innen und Einheimischen.



”

**Man kann
abwarten. Oder
zukunftsweisende
Entscheidungen
treffen.“**

**Thomas Eckl, stellvertretender
Betriebsleiter der Arber-Bergbahn**



”

**Das Gebot der
Stunde lautet,
neue Standbeine
aufzustellen.“**

**Katharina Gasteiger,
Geschäftsführerin „Allianz der Alpen“**

Was „Jenseits des Schnees“ kommt, wollen die Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler in der Studie zusammen mit den Verantwortlichen vor Ort ergründen: welche Veränderungen der Klimawandel für den Wintertourismus bringt, wie sich die Branche und die betroffenen Gebiete wappnen und was sie voneinander lernen können. Die 13 Partnerinstitutionen des sechs Länder übergreifenden Projekts haben sich zum Ziel gesetzt, „gemeinsam nachhaltige Entwicklungspfade, Übergangsprozesse und umsetzbare Lösungen für Wintertourismus-Destinationen zu entwickeln“.

Wie bei internationalen Kooperationen nicht zu vermeiden, tauchen neben dem englischen Projektnamen auch eine ganze Reihe von Abkürzungen in der Beschreibung des Vorhabens auf. Lead Partner, also federführendes Institut bei „Beyond Snow“ ist die renommierte EURAC, das europäische Zentrum für angewandte Forschung in Bozen. Auch Herntrei forschte bei EURAC, bevor er zur TH Degendorf wechselte, genauer zum dort angegliederten European Campus Rottal-Inn. Neben Deutschland sind Italien, Frankreich, die Schweiz, Österreich und Slowenien an der Zukunftsstudie beteiligt. Gefördert wird sie von Interreg, dem Europäischen Fonds für regionale Entwicklung.

„Beyond Snow“ ist ein junges Projekt, Ergebnisse werden erst 2026 erwartet. Aber die Ziele sind ehrgeizig. Es soll die Pilotregionen, darunter auch das als „Bayerisch Sibirien“ bekannte Balderschwang im Allgäu, widerstandsfähiger gegen den Klimawandel machen, die Abhängigkeit vom Schnee soll verringert, das Angebot an alternativen Angeboten erweitert werden. Die Regionen sollen ihre Attraktivität für Einheimische und Gäste mindestens erhalten, wenn nicht sogar steigern können. Das Projekt soll Vorschläge für politische Leitlinien liefern sowie ein Resilience Decision Making Digital Tool entwickeln – Datenmaterial, Programme und Algorithmen, um „Empfehlungen für den Übergang zu nachhaltigen Tourismusmodellen“ zu generieren.

In den Ankündigungen klingt einiges noch wie ein Wintermärchen aus der Zukunft, doch „Beyond Snow“ kann vielerorts an bereits verwirklichte Erfolgsgeschichten anknüpfen. In Bad Hindelang beispielsweise. Dort trafen sich im Oktober mehr als hundert Expert*innen aus sechs Ländern zur Fachtagung über Wintertourismus, Mobilität

und Energie. Ohne Berg- und Almbauern und -bäuerinnen gebe es keinen Tourismus, mahnte Bürgermeisterin Dr. Sabine Rödel die Versammelten. In der Oberallgäuer Marktgemeinde regelt deshalb ein Ökomodell das verträgliche Miteinander von Landwirtschaft, Naturschutz und Tourismus, von Einheimischen und Tourist*innen.

Das Bad Hindelanger Lebensraumkonzept zeige, wie die Transformation funktionieren könne, lobte auch Katharina Gasteiger, Geschäftsführerin der „Allianz in den Alpen“, eines Netzwerks von 300 Gemeinden und Regionen. Die „Allianz“ hatte zu dem Expertenforum eingeladen und ist ebenfalls an der Zukunftsstudie „Beyond Snow“ beteiligt. Eine Blaupause für die eine, entscheidende Strategie gebe es nicht, individuelle Konzepte seien gefragt, betonte Gasteiger. „Wir können nicht Schnee produzieren, bis die Bäche leer sind, wir können aber auch nicht alle Lift- und Skianlagen, die unsere Existenz sichern, von heute auf morgen abstellen. Das Gebot der Stun-

Das französische Métabief macht vor, wie es geht

de ist, neue Standbeine aufzubauen, andere Branchen mit einzubinden sowie den Ganzjahrestourismus so zu stärken, dass unser größtes Kapital, der Naturraum, ebenso erhalten bleibt wie unsere Gäste.“

Marcus Herntrei sieht auch in dem französischen Skiort Métabief ein Beispiel für die Neuausrichtung. Die kleine Gemeinde, ebenfalls an „Beyond Snow“ beteiligt, liegt ungefähr auf halbem

Weg zwischen Basel und Lyon nahe der Schweizer Grenze in einer Höhe um 1.000 Meter, mit Liften bis ins Gipfelgebiet des 1.463 Meter hohen Mont d’Or. Eine ähnliche Situation wie am Großen Arber. Tourismus ist in der Region mit 65.000 Einwohner*innen ein entscheidender Wirtschaftszweig. Viele Spitzensportler*innen im Biathlon und der Nordischen Kombination sind dort groß geworden. Doch der Klimawandel hat Métabief zugesetzt. Selbst der Einsatz von Schneekanonen ist wegen starker Winde kaum mehr möglich. Die Verwaltung fürchtet, dass zwischen 2030 und 2040 mit dem Skifahren endgültig Schluss sein wird. Im Jahr 2016 hat sie deshalb die Umwandlung des Ski-Resorts in eine Mountain-Station eingeleitet.

Ein cleverer Plan, der die Bewältigung des Klimawandels zum Geschäftsmodell machen soll: Mit einer Akademie und einem Tagungszentrum, in denen Touristiker*innen aus anderen Regionen lernen, wie man jenseits des Schnees Reisende mit neuen Winterfreuden beglücken kann. Der Finanzierungsplan steht bereits.

PETER MEROTH



Mehr dazu

Scannen Sie den QR-Code und lesen Sie mehr über das Projekt „Beyond Snow“

Wir wissen, was gegen den Klimawandel zu tun ist. Doch es scheint, als seien wir kollektiv gelähmt. Aber was bremst uns? Sind uns die Fakten zu unbequem, die Zukunftsaussichten zu düster? Scheint uns die Aufgabe zu groß?

Studien sprechen von einer „psychisch-mental Dynamik“ in solchen Situationen. Theoretische Analysen allein genügen nicht, damit Menschen ihr Verhalten ändern. Aufklärung wirkt nur, wenn sie auch Emotionen weckt.

„Einen Temperaturunterschied von ein bis zwei Grad Celsius, etwa an einem Sommertag, nehmen wir kaum wahr. Wenn wir jedoch Fieber haben, merken wir einen großen Unterschied. Bei 37 Grad Körpertemperatur fühlen wir uns wohl, bei 39 Grad sind wir spürbar krank.“ Ein kleines Beispiel aus einer aktuellen

**Theorie reicht nicht.
Auch Gefühle müssen
angesprochen werden**

Klimaausstellung des Berliner Museums für Kommunikation, das auf eindringliche Weise die Dimension der Erderwärmung benennt.

„Die meisten Deutschen teilen das Gefühl, hilflos gegenüber dem Klimawandel zu sein“, haben Untersuchungen ergeben. Daraus folgten „Enttäuschung, Wut und Angst. Gleichzeitig gibt es die Bereitschaft, etwas für den Klimaschutz zu tun. Warum sind wir dann nicht alle aktiv, geben uns Hoffnung und motivieren uns gegenseitig? Weil Menschen darauf achten, was die anderen denken und tun.“

Wenn alle wie gelähmt sind

Wir tun uns schwer damit, unser Verhalten zu ändern. Wie also können wir uns motivieren? Durch Emotionen und durch Gruppengefühl



„Klimaschutz ja, aber ...“ Diesen Gedanken kennen wir alle. Die Frage ist: Warum haben wir ihn?

Wenn der Eindruck entsteht, dass das eigene Umfeld, die Gesellschaft und die ‚großen‘ Akteure wie Politik und Wirtschaft nicht handeln, kann eine ‚kollektive Lähmung‘ entstehen“, heißt es in der Ausstellung.

Die Menschen sehen die Grenzen dessen, was Einzelne zu ändern vermögen. Sie können aufs Fahrrad umsteigen, und trotzdem entstehen Einkaufszentren auf der grünen Wiese. Sie können ihren Balkon bepflanzen, aber weiterhin werden große Gebäude gebaut ohne Dach- und Fassa-

**Wenn die großen
Akteur*innen nichts
tun, entsteht Lähmung**

denbegründung. Einzelne können auf Plastiktüten verzichten, aber das ändert nichts daran, dass in industriellem Maßstab Kunststoffe eingesetzt werden, als Hilfsmittel, als Bauteile, als Verpackung. „Einzelne haben das ungute Gefühl, mit ihren Anstrengungen allein zu sein und wenig ausrichten zu können“, stellt die Berliner Ausstellung fest. „In dieser Dynamik liegt womöglich die größte Herausforderung der Klimawende.“

Um solche Lähmungen zu überwinden, hat die Transformationsforscherin Maja Göpel ein besonderes Rezept. Mit ihrem Bestseller „Unsere Welt neu denken“ hat Göpel vor drei Jahren Strategien zur Rettung des Planeten entworfen, mit ihrem neuen Buch „Wir können auch anders“ will sie aufzeigen, wie aus dem neuen Denken neues Handeln werden kann. „Unsere Gesell-

schaften stehen inmitten von Veränderungen, wie sie in der Geschichte der Menschheit bisher wohl nur die Erfindung des Ackerbaus oder die Entstehung von Feudalismus, Industrialisierung und Kapitalismus mit sich brachten“, schreibt Göpel. Die Menschen seien an diesen „Großen Transformationen“ aber nicht zerbrochen, die Menschheit sei daran gewachsen. „Wir unterschätzen uns selbst“, so Göpel. Wir können mehr, als wir uns zutrauen.

Anhand von Experimenten und Analysen der Systemtheorie erläutert die Wissenschaftlerin, wie wichtig es ist, Umwelt, Wirtschaft und Gesellschaft in ihren vernetzten Strukturen zu begreifen, nicht isoliert an einzelnen Symptomen herumzudoktern, sondern die vielfältigen Wechselwirkungen zu beachten. „Im Moment glauben wir vielleicht, dass wir der Rettung der Welt ein großes Stück näher kommen, wenn wir unsere Autos statt mit Diesel oder Benzin einfach mit Strom fahren“, schreibt sie. Doch dafür müssten wir noch sehr viele Windräder und Photovoltaikanlagen aufstellen. Das erfordere enorme Mengen an Eisenerz, Kupfer, Bauxit und Seltenen Erden, die gefördert und befördert werden müssten. Der Betrieb der E-Autos sei abgasfrei, aber deren Herstellung nicht. Und das „Aus für den Verbrenner“ bringe „in den Städten ja nicht mehr Platz für Radfahrer*innen und Fußgänger*innen“. Die Stadt wäre kaum attraktiver, Pendler*innen müssten weiterhin pendeln. „Die Verkehrswende

lediglich auf die Einführung von Elektroautos zu verengen, zeigt beispielhaft, dass wir oft viel zu früh aufhören zu fragen, worin das grundlegende Problem besteht, das wir lösen wollen. Und wo das langfristige Ziel liegt ...“ Es reiche nicht, die Fehler innerhalb des bestehenden Systems beheben zu wollen. Grundlegendes müsse sich ändern.

Wie in Paris. Dort sei die Bürgermeisterin Anne Hidalgo mit einem Konzept angetreten, das sie „15-Minuten-Stadt“ genannt habe. Alles sollten die Bürger*innen im engen Umkreis erledigen können. Schon in ihrer ersten Amtszeit habe Hidalgo begonnen, Paris umzukrempeln. Sie habe die große Schnellstraße an der Seine gesperrt und zum Park umbauen lassen. Für ihre Wiederwahl habe sie ange-

**In einer Gruppe
Gleichgesinnter fällt
Motivation viel leichter**

kündigt, Parkplätze in Grünflächen umzuwandeln, Avenuen in Radwege und Plätze in Fußgängerzonen. „Was wäre in Deutschland los, wenn sich eine Politikerin in einer derart großen Stadt mit so einem Programm zur Wahl stellt?“, fragt Göpel.

In Paris wurde die Bürgermeisterin im Amt bestätigt. Sie will in der Metropole 170.000 Bäume pflanzen, das Radwegenetz auf 1.000 Kilometer erweitern, aber auch Zehntausende Sozialwohnungen bauen lassen. „Hidalgo hat verstanden, dass sie den Bewohner*innen nicht einfach ihr Auto wegnehmen

” Für die Einzelnen braucht es positive Beispiele aus ihrem Umfeld“

konnte, egal, wie viele gute Gründe es dafür gab“, schreibt Göpel. „Sie musste ihnen ein Angebot machen, wie sie den Alltag ohne Auto besser bewältigen konnten. Und sogar so, dass er schöner und stressfreier wurde.“

Die Große Transformation, ausgelöst durch den Klimawandel, sieht Göpel als Chance, die Menschen glücklicher zu machen. Andere Städte, wie Kopenhagen, Amsterdam, Wien, Zürich oder Barcelona, seien auf einem ähnlichen Weg wie Paris – zu frischer Lebendigkeit.

Der Aufbruch zu neuen Horizonten gibt einer Gesellschaft den nötigen Schwung, auch große Hindernisse zu überwinden, lautet die Botschaft. Für die Einzelnen bedarf es aber auch positiver Beispiele im persönlichen Umfeld. So ergab eine im Fachmagazin „Natural Climate Change“ veröffentlichte Studie der niederländischen Universität Groningen, dass vor allem vier Dinge den Menschen zur Anpassung motivieren: die Wahrnehmung dessen, was andere tun, die Sorge vor dem, was kommt, die Überzeugung

von der Wirksamkeit getroffener Maßnahmen und das Vertrauen auf Selbstwirksamkeit. Mehr als konkretes Wissen über Klimazusammenhänge würden Menschen durch das Verhalten ihnen nahestehender Menschen inspiriert. Oder durch emotionale Bindungen an bestimmte Orte.

Noch eine Strategie wird als Motivierungshilfe angesehen: nicht alleine die Welt verändern zu wollen, sondern mit einer Gruppe Gleichgesinnter. Wenn sich in der Gruppe alle klimafreundlich verhalten, entsteht bei den Einzelnen viel eher das Gefühl, dass sie etwas erreichen können. Und das motiviert. Schließlich geht es nicht darum, was wir zu verlieren haben. Sondern darum, was wir gewinnen können.

PETER MEROTH



Mehr dazu

Scannen Sie den QR-Code und hören Sie einen Podcast zum Thema Motivation

KI

[KÜNSTLICHE INTELLIGENZ]

Schöne, neue Urlaubswelten?

Künstliche Intelligenz ist in unserem Leben längst angekommen. Und wird unsere Gesellschaft und Arbeitswelt so radikal verändern wie einst die Industrialisierung. Das muss keine schlechte Nachricht sein. Was für uns drin ist? Weniger, aber sinnstiftendere Arbeit zum Beispiel

Foto: stock.adobe.com / Sikov

Da steckt KI drin

Künstliche Intelligenz prägt auch im Tourismus schon den Alltag. Wir zeigen die cleversten Beispiele

Seite 38

Das große Füttern

KIs sind immer hungrig. Damit sie funktionieren, müssen wir sie mit gepflegten, gut strukturierten Daten versorgen

Seite 42

Schreibhilfe

Die BayTM hat ihr eigenes Textgenerierungstool entwickelt. Es formuliert druckreife Webtexte – auf Hochdeutsch

Seite 46





Will die KI unseren Job,
will sie uns verdrängen?
Nein, sagt Chris Boos.
„Wir werden uns ergänzen“

Zeitenwende mit Ansage

Seit der Veröffentlichung von ChatGPT durch die US-Firma OpenAI drängt das Thema Künstliche Intelligenz (KI) in den Vordergrund. Die Möglichkeiten scheinen unbegrenzt; gleichzeitig droht ein Jobverlust in Millionenhöhe. Da kommt was auf uns zu. Doch was genau? Ein Gespräch mit Chris Boos

TEXT — BJÖRN ERICHSEN

Boos, hat sich einen Namen gemacht als Investor und als Gründer und Geschäftsführer der IT-Beratung Arago. Er hat Informatik in Zürich und Darmstadt studiert, war Mitglied im Digitalrat der Bundesregierung, KI ist für ihn ein Lebensthema. Die Aufregung um die Veröffentlichung von ChatGPT nimmt er gelassen zu Kenntnis: „Hypes kommen, Hypes gehen“, kommentiert er. „Da wird auch viel Blödsinn erzählt.“ Vom revolutionären Potenzial der künstlichen Intelligenz ist er dennoch überzeugt: Für Boos

Die KI wird den Weg zum Ergebnis künftig selbst finden

markieren Digitalisierung und KI nicht weniger als das Ende des Industriezeitalters.

Als „Zeitenwende mit Ansage“ beschrieb er den Prozess in seiner Keynote auf dem Bayerischen Tourismustag 2023 Anfang November in München. Grundlegende Prinzipien der industriellen Ära wie etwa Standardisierung und Skaleneffekt seien schon mit der Digitalisierung an ihr Ende gekommen. „Die KI schafft nun ab, was wir bisher unter Automation verstanden haben“, sagt Boos. „Maschinen werden künftig viele Dinge automatisch tun, ohne dass wir den nächsten Schritt kennen. Wir werden nicht mehr den Lösungsweg beschreiben, sondern nur noch das gewünschte Ergebnis – die KI findet den Weg dorthin dann selbst.“

Für den Menschen heißt das, dass er ein Stück Ungewissheit tolerieren muss. Generell gilt es, das Verhältnis zwischen Mensch und Maschine neu zu justieren. Boos

prognostiziert stückweise sogar eine Umkehrung der Rollen: „Wir sind daran gewöhnt, dass Maschinen unter unserer Kontrolle arbeiten, weil wir ein besseres Urteilsvermögen haben, dafür aber Maschinen beim Umgang mit Kausalität überlegen sind. Auf strategischer Ebene wird das noch lange so bleiben. Auf anderer Ebene werden uns die Maschinen den Weg zeigen. Weil sie besser Komplexität verstehen, besser planen können. Da sagen uns die Maschinen, wo es langgeht. Maschinen können das eine gut, Menschen das andere. Sie ergänzen sich gut. Gegeneinander wird schwierig.“

Die Auswirkungen auf Wirtschafts- und Arbeitswelt werden immens sein. „Letztlich wird sich nahezu jeder Prozess auf die eine oder andere Weise automatisieren lassen“, sagt Boos. „Bei der

D

er Hype um KI nimmt kein Ende: Seit der Veröffentlichung von ChatGPT durch die US-Techfirma OpenAI drängt das Thema Künstliche Intelligenz in den Vordergrund. Die Möglichkeiten scheinen schier unbegrenzt, nahezu wöchentlich präsentieren Start-ups neue Lösungen und kassieren Milliarden Dollar an Investitionen. Gleichzeitig droht durch die Technik ein Jobverlust in Millionenhöhe, vor allem in den westlichen Industrieländern. Da kommt also was auf uns zu: Doch was bedeuten die technologischen Entwicklungen rund um die künstliche Intelligenz für unser Zusammenleben als Gesellschaft? Und was erwartet uns in der Reisebranche?

Um Antworten zu finden, haben wir mit Chris Boos gesprochen. Der 51-Jährige, eigentlich Hans-Christian

„Auf
mancher
Ebene
werden uns
Maschinen
den Weg
zeigen“

Sachbearbeitung und vielen klassischen Bürojobs reche ich mit einer Quote von 80 Prozent.“ Dabei handelt es sich nicht um eine Vision in ferner Zukunft: „Ich habe manchmal mit Unternehmern zu tun, die hoffen, dass sie noch 30 Jahre oder so für die Umstellung haben. Doch das ist Wunschdenken. Schon jetzt läuft die Automatisierung auf Hochtouren“, hat Boos beobachtet und verweist auf eine Prognose des World Economic Forum: Danach soll sich der Anteil der Automatisierung an allen Arbeiten allein zwischen 2018 und 2025 von 29 auf 52 Prozent erhöhen.

Damit geht ein Produktivitätsgewinn einher, der gigantisch ist. „Das schlägt die Einführung der Dampfmaschine um Längen“, sagt

Die Nachfrage nach individuellem Service wird massiv wachsen

Boos. „Ich rate Unternehmen, jetzt zügig zu investieren und mit den Gewinnen den weiteren Transformationsprozess zu finanzieren.“ Dazu gebe es jetzt schon viele spezialisierte KI-Lösungen, sogenannte Narrow AIs, die einzelne Prozesse problemlos übernehmen könnten. Dass dieser Wandel Jobs kosten werde, sei absehbar. „Es werden aber auch neue Jobs entstehen, allerdings lassen die sich nicht so gut vorhersagen wie Stellenstreichungen.“ Überflüssig werde der Mensch aber

durch die KI nicht: „Es wäre ja schön, wenn wir wieder ein bisschen mehr Menschlichkeit in das System bekommen – und Menschen wieder verstärkt sinnstiftende und schöne Dinge in ihrem Arbeitsleben tun können. Die Hoffnung habe ich.“

Für die Touristikbranche hat Boos gute Nachrichten: Er prophezeit ein großes Comeback des Service. „Der ist ja ein bisschen aus der Mode geraten. Ich bin aber davon überzeugt, dass mit der Individualisierung auch die Nachfrage nach individuellem Service massiv wachsen wird“, sagt Boos. Unternehmen aus der Reisebranche seien dabei in einer „Poleposition“, seien Vorreiter bei Geschäftsmodellen, die auf Service basierten: „Mit KI gibt es jetzt die Möglichkeit, auf einzelne Anforderungen und Wünsche einzugehen und mehr individuellen Service relativ günstig anbieten zu können.“ Boos empfiehlt daher auch touristischen Unternehmen, sich mit Daten und Datenanalyse

zu befassen. Weil eine KI mit der Komplexität großer Datenmengen besser umgehen könne als Menschen, ließen sich so Gästebedürfnisse besser und schneller erfassen und man könne besser auf Trends reagieren. „Leider ist das Datensammeln teuer, ohne dass es anfangs etwas einbringt. Allerdings kommt der Punkt, an dem es sich lohnt und sich kontinuierlich Geld aus den Daten ziehen lässt.“ Wichtig sei es auch, die Daten zu teilen, „um das Erfahrungswissen zu multiplizieren.“

Der Tourismus wird vor allem in der Logistik von der KI profitieren

Auch sonst sieht Boos viel Potenzial im Einsatz von KI-Systemen im Reisebereich. Vor allem in dem, was im weitesten Sinne als Logistik zu verstehen ist. Intelligente Systeme etwa bei Transport oder Warenlieferungen, aber auch bei Energietechnik oder Gebäudemanagement ließen sich durch KI optimieren. Als spannend empfindet er auch die Bemühungen der Reisebranche um intelligente Besucherlenkung, welche helfen soll, die Überfüllung an touristischen Highlights zu ver-

meiden. „Wer braucht schon so einen Tourismus wie auf Mallorca?“, stellt Boos die rhetorische Frage. „Wenn die KI helfen kann, die Massen besser zu verteilen, ist das sowohl gut für die Natur als auch für das touristische Erlebnis.“

Neben den großen Umwälzungen wird die Gesellschaft die KI-Revolution auch im Arbeitsalltag zu spüren bekommen. Und zwar ganz grundsätzlich in der Art, wie wir mit den Maschinen um uns herum interagieren: „Durch die KI wird es endlich ein menschliches Interface für den Computer geben, damit können wir Maus und Tastatur über Bord werfen“, sagt Boos. Er erwartet auch, dass die einzelnen Systeme, die heute noch Punktlösungen sind, zusammenwachsen werden. „Auch domänenübergreifend. Ich gehe davon aus, dass uns künftig am Schreibtisch ein ‚genereller Problemlöser‘ Aufgaben abnehmen wird. Die Balance wird kontextabhängig sein: Mal hat die

“
Der Produktivitätsgewinn wird gigantisch sein“

99 Mit KI lässt sich viel besser auf individuelle Servicewünsche eingehen“

Maschine mehr Raum im Prozess, mal der Mensch.“

Im Umgang mit generativer KI wie beispielsweise ChatGPT warnt Boos davor, die Kontrolle der Maschine zu überlassen. „Die generative KI arbeitet nur auf der Basis von Statistik und verfügt über keinerlei Wissen. Hier muss der Mensch verantwortlich bleiben.“ Das gilt auch für die für Boos problematischen Deep Fakes: „Wir werden letztlich alle digitale Identitäten mit uns herumtragen müssen. Dass Leute versucht haben, andere über den Tisch zu ziehen, hat es immer schon gegeben. Die Werkzeuge dafür haben sich jetzt halt stark verbessert. Die Menschen werden aber lernen zu unterscheiden, ob sie dem vertrauen können, was sie sehen, oder nicht.“

Fest steht: Eine Regulierung der KI wird nötig sein – „zumindest, wenn man Oligopole vermeiden will, die man irgendwann nicht mehr loswird“, glaubt Boos. Allerdings sei auch nicht jeder staatliche



Hans-Christian „Chris“ Boos gilt als Deutschlands führender KI-Experte. Der Gründer des KI-Unternehmens Arago ist seit 2018 Mitglied im Digitalrat der Bundesregierung, gehört dem Kuratorium der Deutschen Telekom Stiftung an und sitzt im Aufsichtsrat verschiedener Start-ups.

Eingriff hilfreich: Das britische KI-Regulierungsmodell etwa hält Boos für reinen Protektionismus. „Wir werden gemeinsam die Weichen stellen müssen“, sagt der Experte. „Basis für jede Regulierung muss dabei sein: Die KI muss jederzeit Auskunft über die Gründe ihrer Entscheidung geben – und zwar so, dass es ein Mensch auch versteht.“ Letztlich gilt es, dafür immer wieder eine Entscheidung zu treffen: Was will ich den Maschinen überlassen und was nicht? „Doch dafür braucht es mündige Bürger, die eine bewusste Entscheidung treffen. Und da bin ich aktuell doch eher skeptisch.“

Wie werden wir also umgehen mit diesem technologischen Wandel und seinen erheblichen Auswirkungen? „Am besten halten wir an einigen grundlegenden Prinzipien

Wir werden an einigen grundlegenden Prinzipien festhalten

fest“, sagt Boos. „Dem Grundsatz ‚Fakten vor Glauben‘ zum Beispiel oder ‚Neugier vor Sicherheit‘. Ganz sicher werden wir auch eine neue Streitbarkeit entwickeln müssen. Und viel Kompromissfähigkeit. Vielleicht schaffen wir es, dass Menschen sich wieder häufiger selbst verwirklichen können, als Künstler oder Pioniere. Es liegt an uns.“



Mehr dazu

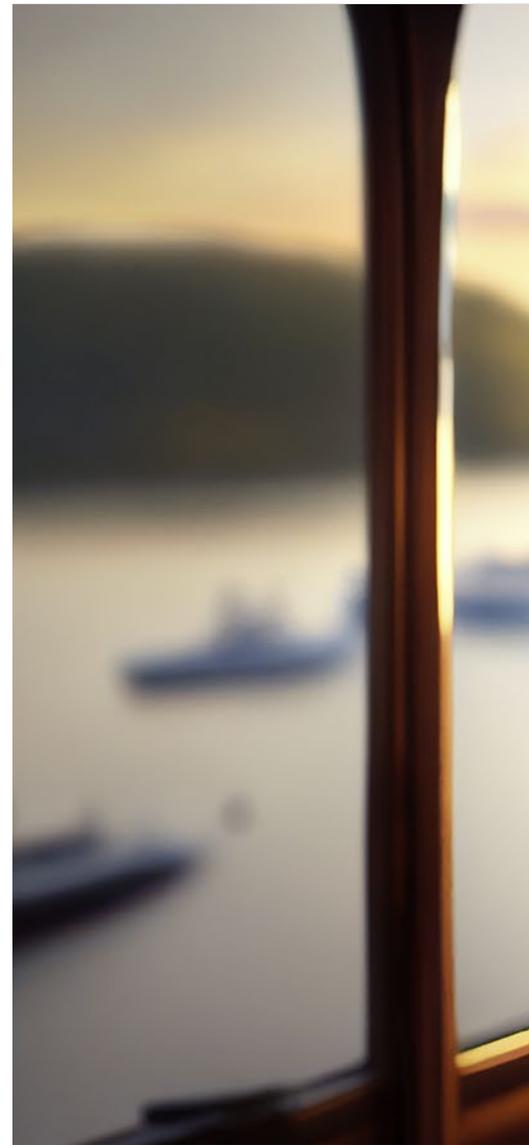
Scannen Sie den QR-Code und sehen Sie Chris Boos' Keynote vom Tourismustag

Da steckt

KI

drin

Ferne Zukunftsmusik? Keineswegs. Künstliche Intelligenz prägt auch im Tourismus längst schon den Alltag. Hilft beim Einchecken und warnt von Lawinen. Wir finden: ganz schön clever!



Wetten, dass auch Sie schon Prompts für ChatGPT geschrieben haben? Doch an künstlicher Intelligenz ist mehr dran als nur der Hype um den Chatbot von OpenAI. Sie ist längst präsent in vielen Geräten, erleichtert uns oft schon – unbemerkt – den Alltag. Auch für den Einsatz im Tourismus bieten die lernenden Maschinen jede Menge



Potenzial, ob bei der Analyse von Gästedaten, bei der Echtzeitübersetzung von Sprache oder bei der Lenkung von Besucherströmen an touristischen Hotspots. Hand in Hand mit der KI drängt auch noch Kollege Roboter nach vorn, der jetzt schon Aufgaben im Service übernehmen kann – so wie etwa Sara, der weltweit erste Check-in-Roboter

im City Travel Store von Emirates in Dubai. Reisen Sie mit uns durch die Tourismuswelten von morgen.

WÖRTHERSEE GOES KI

Hier führte die Maschine Regie: Die Story schrieb ChatGPT, die Bilder kamen vom Kunst-Generator Mid-journey, Komposition und Voiceover

übernahmen sogenannte KI-Text-zu-Audio-Tools – nur am Ende brauchte es ein wenig Handarbeit, um die erste KI-basierte Webvideo-Kampagne von Wörthersee-Rosental Tourismus zusammenzufügen. 53 Sekunden lang ist der Film aus der Maschine, der den Urlaub am See mit Bildern in einem realistischen Comic-Style opulent in Szene setzt. „Es ist

erstaunlich, wie die KI den Wörthersee interpretiert und wie schnell Storyboard und Visuals entstanden“, sagt Geschäftsführer Roland Sint. An der Machart gab es auch Kritik. „Ich denke jedoch eher, dass so ein Film die Neugier steigert, eine Region wirklich in echt zu sehen. Außerdem ist der KI-Film die erfolgreichste Youtube-Pre-Roll-Kampagne, die wir je hatten“, so der Touristiker.

WAS GÄSTE WOLLEN

Die Daten, welche die Reisebranche rund um die Uhr generiert, sind ein wertvoller Schatz – jedenfalls dann, wenn sie richtig erfasst und interpretiert werden. Die britische Luxushotel-Kette Dorchester Collection macht es vor. Kundenfeedback und Bewertungen werden von der KI-Plattform Metis verarbeitet, dazu kommen auch die Ergebnisse von Umfragen. Die Analyse zeigte für die Hotels in Paris, das Le Meurice und das Plaza Athénée, einen Mangel an loyalen Gästen. Was zum Beispiel erst durch den Einsatz der KI auffiel: Die Gäste empfanden den Luxus der Pariser 5-Sterne-Hotels als austauschbar, probierten daher immer wieder neue Häuser aus. Dorchester richtete daraufhin die Häuser neu aus: das Le Meurice mit Schwerpunkt auf Kultur, das Plaza Athénée als Boutiquehotel mit enger Bindung an Dior. Und vermeldet seither neue Erfolge in Sachen Kundentreue.



Intelligentes Einchecken mit Sara, dem Roboter von Emirates

CHECK-IN BEI SARA

Manche Fluggäste in Dubai Downtown werden von Sara begrüßt, dem weltweit ersten Check-in-Roboter: „Hallo, ich bin Sara, bitte scannen Sie Ihren Reisepass.“ Die goldfarbene lackierte Hightech-Dose hat die Form eines überdimensionalen Küchenmixers und ein breites Monitor-Gesicht und ist seit 2023 im City and Check-in Travel Store der Fluglinie Emirates im Einsatz. Freundlich und geduldig hilft Sara den Reisenden durch den Check-in. Das System scannt Tickets und Pässe und erstellt einen biometrischen Abgleich mit den Fotos aus den Dokumenten. Anschließend druckt Sara die Bordkarte aus und geleitet die Fluggäste zur Gepäckabgabe. Menschliches Servicepersonal ist dort auch weiterhin vor Ort – für sie ist der Robo-Helfer vor allem eine Entlastung in Spitzenzeiten. Sollte sich der Pilotversuch bewähren, könnte die hilfreiche Sara bald auch an anderen Emirates-Standorten auftauchen.

KI ZUR LAWINEN-WARNUNG

Das Schweizer Lawinenforschungsinstitut SLF hat mit künstlicher Intelligenz einen großen Sprung in der Lawinenvorhersage gemacht. Ihr neues Computermodell, trainiert mit zwei Jahrzehnten Wetterdaten, erreicht eine Vorhersagegenauigkeit von 75 Prozent und ist damit auf Augenhöhe mit menschlichen Expert*innen. Seit letztem Winter im Einsatz, bietet die KI eine wertvolle Zweitmeinung, die die Urteile der menschlichen Lawinenwarner*innen ergänzt. Der innovative Ansatz, vorgestellt im renommierten Fachblatt „Natural Hazards and Earth System Sciences“, markiert einen vielversprechenden Fortschritt in der Lawinenforschung. Im Winter 2022/2023 konnten damit erstmals auch automatische Prognosen für Nassschneelawinen und die Stabilität der Schneedecke erstellt werden.



Wertvolle Zweitmeinung: KI ergänzt menschliches Lawinenwissen

IN ECHTZEIT

Beim International Journalism Festival in Perugia im Jahr 2023 kam die Technik schon zum Einsatz: die KI-Simultanübersetzung aller Redebeiträge vom Italienischen ins Englische und umgekehrt. Die Teilnehmenden brauchten dafür nur die App des Anbieters Wildoo AI auf dem Smartphone sowie ein paar Kopfhörer. Das war teilweise gewöhnungsbedürftig, denn ganz ohne Zeitverzug geht es doch noch nicht. Dennoch birgt die Technik enormes Potenzial im Tourismus – etwa für Führungen oder Events mit internationalen Gästen. Wer will, kann die cleveren KI-Übersetzer jetzt schon ausprobieren: Für rund 350 Euro verspricht der „Hearable WT2 Edge“-Kopfhörer von Timekettle Technologies innerhalb einer halben Sekunde die Echtzeitübersetzung in 40 Sprachen.

AIR LENKT GÄSTESTRÖME

Niemand braucht Overtourism. Nicht die Gäste, nicht die Gastgeber*innen, nicht die Umwelt. Doch Besucherströme an touristischen Highlights zu prognostizieren und bei Bedarf zu entzerren ist eine komplexe Aufgabe. Beim Verbundprojekt AIR ist die Region Füssen gleich zweimal als Use Case vertreten. Konkret geht es darum, über Mobilfunkdaten und smarte Sensoren die Frequenz der Gästeströme zu erfassen, anschließend soll mittels einer KI ein Prognose-

modell samt Auslastungsszenarien erstellt werden. Durch maschinelles Lernen erhöht sich mit der Zeit die Vorhersagegenauigkeit ebenso wie die Qualität der Empfehlung an mögliche Besucher*innen. Das Ziel ist bis 2025 die Schaffung eines digitalen Besuchermanagements, das Touristenströme lenken kann und außerdem von Gästen akzeptiert wird.



Clever: Sensoren erfassen die Parkplatzauslastung in Füssen

SMARTER MÜLLEIMER

Auch hinter den Kulissen lässt sich mit KI viel bewegen. Der Einsatz smarter Systeme für Heizung, Lüftung, Wasser und Beleuchtung kann in Gastronomie und Hotellerie zu erheblichen Einsparungen beitragen. Das Sheraton Maldives Full Moon Resort hat ein solches System installieren lassen: Sensoren erkennen in dem 5-Sterne-Hotel auf der Insel Furanafushi, wo sich die Gäste befinden, und steuern die Klimaanlage automatisch nach Bedarf. Auch in der Küche setzt man auf Nachhaltigkeit. Dort ist

eine KI-Anwendung der Firma Winnow installiert, die aus den Abfalleimern intelligente Datensammler macht. Analysiert werden die Abfälle auf Warenwert, Portionsanzahl und CO₂-Ausstoß. Das Management hofft, durch Verhaltensänderung und Optimierung des Einkaufs die Lebensmittelverschwendung um bis zu 50 Prozent zu reduzieren.

CLEVERE REISEPLANUNG

Moovit, gegründet 2012 in Israel und 2020 von Intel übernommen, ist eine führende App für urbane Mobilität. Mit über 1,3 Milliarden Nutzer*innen in 3.500 Städten bietet Moovit optimierte Routenvorschläge für öffentliche Verkehrsmittel, Fahrräder und Roller. Der Schlüssel zu diesem Erfolg liegt in der fortschrittlichen KI-Technologie, die Nutzerdaten, Sensoren und Fahrpläne analysiert, um aktuelle Verkehrsinformationen zu integrieren. Besonders hervorzuheben ist der Einsatz von Natural Language Processing (NLP), das komplexe Verkehrsmeldungen in prägnante Anweisungen umwandelt. So hilft Moovit seinen User*innen, effizienter zu reisen, und trägt zu einer nachhaltigeren Mobilität und der Entzerrung von Verkehrsströmen in den Städten bei.

B J Ö R N E R I C H S E N



Schmeckt's? Brainfood für hungrige KIs

TEXT — ANNETTE RÜBESAMEN

Künstliche Intelligenzen sind gute Futterverwerter: Je besser man sie ernährt, desto wertvollere Resultate spucken sie aus. Ein Ernährungsratgeber



K

eine Frage: Künstliche Intelligenz kann den Tourismus besser machen. Nicht nur aus Sicht der Reisenden, die sich überpersonalisierte Reiseempfehlungen, intelligente Übersetzungsprogramme oder stets aktuelle Mobilitätslösungen freuen dürfen. Sondern auch für die touristischen Akteur*innen, auf die spannende Möglichkeiten zur Effizienzsteigerung, strategischen Planung und Profitmaximierung warten. Um nicht erst von der allgemeinen Lebensqualität zu sprechen, die etwa erheblich von den Folgen einer KI-gesteuerten Besucherlenkung profitieren wird.

Um all diese unterschiedlichen Leistungen erbringen zu können, braucht die KI vor allem eines – Daten. Künstliche Intelligenzen sind dem

Menschen in dieser Hinsicht ähnlicher, als man glauben würde. Wenn der Mensch hungert, lässt irgendwann nicht nur seine Muskelkraft nach, sondern auch sein Denkvermögen. Die Leistungsfähigkeit leidet; er lernt nichts Neues dazu und ist zu intelligenten Lösungen und Analysen nicht in der Lage. Mit der künstlichen Intelligenz verhält es sich ähnlich. Nur wenn sie ordentlich gefüttert wurde, bringt sie Leistung. Denn wenn die KI sinnvolle und nützliche Ergebnisse ausspucken soll, muss sie vorher

Die Ergebnisse einer KI hängen von der Qualität der Daten ab

richtig trainiert haben. Das Futter, das sie dazu braucht, sind qualitativ hochwertige Daten. Denn die Ergebnisse, die eine KI liefert, sind immer nur so gut wie ihr Lernerfolg. Und der steht und fällt mit der Quantität und der Qualität der Daten, welche der KI serviert werden.

Touristische Akteur*innen können heute in zweierlei Hinsicht von KI profitieren: Zunächst einmal können sie

die neue Technologie aktiv für ihr eigenes Geschäftsmodell nutzen. „Das Potenzial hier ist wirklich groß“, schwärmt Markus Garnitz, Bereichsleiter Digitalisierung der BayTM. In allen Betrieben gebe es Aufgaben, die sich immer wiederholen, oder wiederkehrende Serviceanfragen, etwa am Counter. „Da lässt sich durch KI eine Automatisierung und somit eine Rationalisierung und Entlastung hereinbringen.“ Auch zur nahezu professionellen Texterstellung etwa für eigene Website-Inhalte lasse

Die Analyse der eigenen Gästedaten bringt spannende Einblicke

sich KI perfekt einsetzen. Richtig spannend würde es, wenn ein Betrieb seine eigenen Daten sammle und dann mit KI analysiere. „Hier trifft KI auf sogenannte Business Intelligence“, erklärt Garnitz. Man könne beispielsweise Gästegruppen analysieren oder Zusammenhänge zwischen Gästekategorien, Auslastung und Saisonzeiten erkennen. „Man erhält so Einblicke, die man mit klassischen Methoden nicht bekommt: Wer sind meine Gäste, was mögen sie an uns,

„Ordentliche Datenpflege muss im Betrieb zur Chefsache werden“

wie wird die Auslastung im nächsten Jahr aussehen?“ Erkenntnisse, auf deren Basis ein Betrieb sein Potenzial viel besser und gewinnträchtiger ausschöpfen könne.

Ein klassisches Beispiel für einen Bereich, in dem KI gewinnbringend eingesetzt werden kann, ist das sogenannte Yield Management, wie es in der Tourismusbranche oft von Hotels, Fluggesellschaften oder Autovermietern betrieben wird. Es geht darum, auf der Basis von Auslastungsprognosen, also der erwarteten Nachfrage, die Preise derart zu gestalten, dass für das Unternehmen der maximale Profit herauspringt. Dazu muss ein Betrieb erst einmal die nötigen Daten generieren – was aber kein Problem sein sollte, wenn ein Hotel bereits online buchbar ist – und dann die entsprechenden Tools einsetzen. Es gibt inzwischen zahlreiche Anbieter von Revenue-Management-Systemen für die Hotellerie.

Die zweite Chance für touristische Unternehmen in Sachen KI liegt darin, dass sie ihre Daten anderen KIs zur Verfügung stellen können – und zwar zum eigenen Vorteil. Eine zentrale Rolle für den bayerischen Tourismus spielt hier die BayernCloud Tourismus, das bislang wichtigste und umfangreichste Digitalprojekt der BayTM. Die BayernCloud Tourismus ist eine zentrale Datendrehschleife, die alle für den Tourismus relevanten Daten als frei nutzbare Open Data zusammenbringt und auch wieder ausspielt. Und die somit ein wichtiger Futterplatz für touristische KIs ist. Denn in die Cloud fließen alle Daten, die für die Gäste, aber auch für touristische Akteur*innen selbst relevant sind – Daten zu Points of Interest (POIs), Events und Öffnungszeiten, Fahrpläne und Auslastungsprognosen. Daten, mit denen eine KI arbeiten kann. Die BayernCloud ist bereits gut

Fast 90 Prozent der bayerischen Destinationen sind angebunden

gefüllt. „Wir haben schon 250.000 Datensätze gesammelt“, freut sich Markus Garnitz, „bis Ende des Jahres dürften es eine halbe Million sein. Die stammen von 80 bis 90 Prozent der bayerischen Destinationen. Vor allem aber haben wir inzwischen alle gängigen Softwaresysteme angebunden; die Daten fließen jetzt automatisch in die Cloud. Und wir können uns um Datenqualität und Prozessoptimierung kümmern.“

Die Daten aus der BayernCloud können von allen Interessierten abgerufen werden,



ohne dass sich die einzelnen touristischen Akteur*innen darum noch kümmern müssen: von Freizeit-Apps, Tourismusportalen, Destinationsmanagement-Organisationen. Ein Restaurant, das seine korrekten Daten in die Cloud eingepflegt hat, kann sich darauf verlassen, dass diese Daten korrekt auch in anderen Kanälen wiedergegeben werden. Damit verbessern sich die Außenwahrnehmung dieses Betriebs und die Auffindbarkeit. Die BayernCloud ist aber auch für Hotels interessant, die beispielsweise Ausflugstipps in ihre Website einbauen wollen. „Wir haben gerade eine Kooperation mit dem Bauern- und Landurlaubsverband Blauer Gockel e.V. gestartet und auf dessen Website unser Widget integriert. Da können die Besucher jetzt genau sehen, was sie im Umkreis einer bestimmten Unterkunft alles unternehmen können“, berichtet Garnitz.

Doch KIs sind heikel. Sie mögen nicht alle Daten. Sie wollen korrekt gefüttert werden. Was auf dem menschlichen Speisezetteln die ideale Kombination aus Kohlenhydraten, Proteinen und Fett bedeutet, sind für eine KI gut strukturierte Daten. „Damit meinen wir Daten, die nach einer einheitlichen Struktur aufbereitet wurden“, erklärt Markus Garnitz. „Konkret bedeutet das, dass sie alle mit einem gleichen Set an Basisattributen ausgestattet sein müssen – für einen POI sind das etwa Adresse, Beschreibung, Öffnungszeiten und Eintrittspreise. Solch strukturierte Daten versteht die KI. Ganze Sätze dagegen versteht sie nicht. Denn sie tut sich schwer, in einem Fließtext die

entscheidenden Daten zu erkennen.“ Weil eine KI darauf trainiert ist, in jedem Fall Ergebnisse zu produzieren, wird sie – gewissermaßen aus Höflichkeit – auch dann antworten, wenn sie keine richtigen Daten zur Verfügung hat. Und das kann fatal sein. „Wenn das System keine konkreten Informationen zum Sachverhalt hat, setzt es aus irgendwelchen Versatzstücken etwas

Auch auf der eigenen Website machen sich strukturierte Daten gut

zusammen, was unter Umständen nicht den Tatsachen entspricht“, warnt Garnitz. „Man nennt das: Die KI halluziniert!“

Ihre Daten ordentlich zu pflegen, sollte für touristische Unternehmen also zur Chefsache werden. Nicht nur wegen des Einsparpotenzials, sondern auch, weil die Konkurrenz ja nicht schläft. Große Player wie etwa internationale Hotelketten haben die Zeichen der Zeit längst erkannt. Markus Garnitz, der als Informatiker ohnehin stets die Zukunft im Blick hat, zieht ein weiteres schlagendes Argument für die Schaffung strukturierter Daten aus dem Hut: die Zunahme von KI-gesteuerten Assistenzsystemen beim Surfen im



Internet. Heute googelt man einen Begriff, bekommt mehrere Websites dazu angeboten und besucht diese dann. In Zukunft, glaubt Garnitz, „werden wir immer öfter komplette Fragen googeln und komplette Antworten bekommen. Das Assistenzsystem hat für uns dann bereits die entsprechenden Websites durchforstet und die Infos herausgeholt. Der menschliche Verifizierungsprozess durch uns selbst findet nicht mehr statt. Deshalb ist es so wichtig, dass die richtigen Infos als strukturierte Daten schon auf der Website zur Verfügung gestellt werden.“

Klingt unheimlich? Ist es nicht. Markus Garnitz: „Von der Terminator-KI, die alle immer fürchten, sind wir ganz weit weg. Gerade hier in der BayernCloud arbeiten wir mit einer schwachen KI, die für einen Use Case trainiert wird, also einen bestimmten Anwendungsfall. Die KI versteht ja nicht, was sie macht.“

Nur Hunger hat sie. Auf viele, gute bayerische Daten.



Mehr dazu

Scannen Sie den QR-Code und erfahren Sie mehr über die BayernCloud

BayernCloud Content Creator

Dürfen wir vorstellen? Der Neue im Team

Keine*r ist schneller, effizienter, zuverlässiger:
Das neue KI-gesteuerte Textgenerierungstool der
BayTM erstellt lizenzfreie Beschreibungstexte für
Datensätze in der BayernCloud. Beschreibungen,
die Destinationen brauchen, wenn sie z. B. in
Urlaubsplanungs-Apps korrekt dargestellt werden
wollen

Der neue Kollege war schon recht fleißig heute. In Sekundenschnelle hat er einen schönen Artikel über das Passauer Schwimmbad verfasst. Wir zitieren: „Das Passauer Erlebnisbad, auch ‚peb‘ genannt, ist eine Ganzjahresbadanlage, die mit einem Hallenbad, Freibad und einer Saunawelt aufwartet. In dem 25 Meter langen Sportbecken können Schwimmer ihre Fähigkeiten unter Beweis stellen, während das Freibad bei warmem Wetter zur Erfrischung einlädt. Die Saunawelt bietet Entspannung und Erholung vom Alltag. Mit seiner guten Anbindung an öffentliche Verkehrsmittel ist das ‚peb‘ ein bequemes Ausflugsziel für Einheimische und Gäste.“ Ein Text, an dem es absolut nichts zu korrigieren gibt. Gut, Literaturpreise werden damit nicht zu gewinnen sein. Doch dafür stimmen Facts und Grammatik. Und auch der Tonfall. Der Text, so hatte der Auftrag gelautet, sollte im Stil eines Reiseführers abgefasst werden. Auch das hat der neue Kollege prima hinbekommen.

Die Rede ist vom BayernCloud Content Creator, dem nagelneuen Textgenerierungstool der BayTM. Entwickelt vom Bereich Digitalisierung der BayTM zusammen mit TourComm Germany GmbH & Co. KG, ist es eine künstliche Intelligenz (KI), die zu den in der BayernCloud hinterlegten Datensätzen, in diesem Fall einem Datensatz über ein Passauer Freizeitbad, offen

Der Textgenerator bedient sich nur aus vertrauenswürdigen Quellen

lizenzierte Beschreibungstexte erstellt. Diese Texte stehen dann in der BayernCloud Tourismus frei zur Verfügung und können zum Beispiel von Anwender*innen für die Erstellung von Apps wie etwa einem Bayern-Urlaubsplaner herausgezogen werden. „Der Vorteil liegt darin, dass das Tool innerhalb kürzester Zeit lizenzfreie Texte erstellt, die inhaltlich und grammatikalisch korrekt sind und deren Nutzungsrechte ganz klar geregelt sind“, so Markus Garnitz, Bereichsleiter Digitalisierung bei der BayTM.

Die Basis des Tools ist GPT-4 von OpenAI, ein multimodales Sprachmodell. Es wurde so angepasst, dass es zur Generierung der Texte nicht alle im Web verfügbaren Informationen heranzieht, sondern nur solche, die von Quellen stammen, die als vertrauenswürdig definiert wurden. Beim Schwimmbad-Beispiel wäre das die Schwimmbad-Website, dazu die offiziellen Websites von Stadt oder Tourismusregion,

falls dort Schwimmbad-Infos zu finden sind. Anschließend wurde die KI mit Beispieltextrn aus Reiseführern gefüttert, um mit ihnen zu trainieren. „Wir mussten da ein paar Runden drehen, denn am Anfang hat die KI völlig übertrieben und jede Kneippanlage als ‚Juwel der Region‘ bezeichnet“, erinnert sich Garnitz. Aber jetzt klappt's. Zu Datensätzen etwa von Points of Interest (POIs) verfasst die KI zuverlässig eine Kurz- und eine Langbeschreibung, steigt mit einer Einleitung ein, verweist auf Historie

Das Tool unterstützt die Destinationen bei der lizenzfreien Texterstellung

oder kulturelle Bedeutung, zählt Merkmale auf und schließt mit Tipps zur Anfahrt. „Die Texte durchlaufen eine automatische Qualitäts- und Plagiatskontrolle durch eine weitere KI“, erzählt Garnitz, „und stichprobenartig schauen wir auch selbst noch drauf.“ Sicher ist sicher.

Das neue Textgenerierungstool soll vor allem die touristischen Destinationenpartner bei der lizenzfreien Texterstellung unterstützen. Die BayTM bietet deshalb eine Beteiligungsmaßnahme an, mit der Destinationen ihre Datensätze überaus schnell und effizient (das Tool verfasst mehrere Hundert Beschreibungen in kürzester Zeit) um hochwertige, offen lizenzierte Texte erweitern können. Die einzigen Voraussetzungen: Die entsprechenden Datensätze sollten bereits in der BayernCloud Tourismus hinterlegt sein; ideal ist daher das Vorhandensein einer Schnittstelle der Destination zur BayernCloud. Und in den Datensätzen zu den einzelnen POIs muss bereits der Link zur entsprechenden, offiziellen Website enthalten sein. Wenn diese Voraussetzungen stimmen, können dann bei einem Kick-off-Termin zwischen Destination und BayTM die weiteren Details besprochen werden.

Und schon kann der neue Kollege loslegen. Ganz ohne aufwendiges Onboarding.



Mehr zum Thema

Scannen Sie den QR-Code und erfahren Sie mehr zur Beteiligungsmaßnahme

NOCH VOR ENDE 2022 WAR KI EIN EHER ABSTRAKTER BEGRIFF, den wir nicht wirklich mit unserer täglichen Arbeit in Verbindung gebracht haben. Das hat sich mit ChatGPT und Co. schlagartig geändert. Einsatzmöglichkeiten für KI sehen wir bei der TMBW vor allem in wiederkehrenden, standardisierten Aufgaben. Außerdem ist sie ein wichtiger Sparringspartner bei der Content-Erstellung und Ideenfindung. KI wird Einfluss haben auf die digitalen Kontakte mit unseren Gäs-



Susanne Bleibel

Teamleitung Digitalisierung und Datenmanagement, Tourismus Marketing GmbH Baden-Württemberg

ten, die bedient und personalisiert werden können. Im Datenmanagement sehe ich die Chance, dass wir mehr qualitativ hochwertige und strukturierte Daten generieren können. Hier gibt es noch Potenzial, wie uns KI unterstützen kann. Gute

Daten wiederum bedienen Services wie Chatbots. Darüber hinaus bietet KI neue Möglichkeiten der Datenanalyse. Doch bei aller Offenheit und Experimentierfreude gegenüber KI gilt auch: Tourismus lebt von echten Erlebnissen und Authentizität, daher sollten wir KI als Unterstützung, aber niemals als Ersatz für uns Menschen sehen.

DIE REVOLUTION DER GASTFREUNDSCHAFT: KÜNSTLICHE INTELLIGENZ IM TOURISMUS

Der Einfluss künstlicher Intelligenz auf den Tourismus ist unaufhaltsam und reicht weit über bloße Technologie hinaus. Speziell in der Hotellerie steht die Integration von KI-Technologien im Mittelpunkt, um die Effizienz in verschiedenen Arbeitsbereichen zu maximieren. Vom Gästemanagement über das Bestellwesen bis hin zur Energieeffizienz wird KI die Ressourcennutzung optimieren. Im Bereich des Marketings eröffnen KI-gestützte Analysen nicht nur eine präzisere Zielgruppenansprache, sondern auch die individuelle Gestaltung von Angeboten, die exakt auf den Gast zugeschnitten sind. Doch bevor KI in die täglichen Abläufen Einzug hält, ist eine klare Definition der Ziele und der damit verbundenen Prozesse unerlässlich.

Die erfolgreiche Integration von KI verspricht den Mitarbeitenden im Tourismus mehr Raum für die persönliche Betreuung der Gäste. In einer Zeit, in der die Digitalisierung



Stephan Schuster

Digitales Marketing Allgäu GmbH – Gesellschaft für Standort und Tourismus

alle Bereiche durchdringt, gewinnt dieses Element zunehmend an Bedeutung. Der Tourismus positioniert sich als führende Branche, die trotz fortschreitender Technologie den direkten Kontakt pflegt und ausbaut.

BEI DER TMN KONZENTRIEREN WIR UNS DERZEIT AUF EINSATZBEREICHE IM MARKETING UND CONTENT,

auf personalisierte Kundeninteraktionen sowie Betriebsablauf-Optimierung. Wir ermutigen unsere Partner, KI in verschiedenen Bereichen auszuprobieren und sich gegenseitig im Lernen zu unterstützen, da sich die Branche rasend schnell entwickelt. Besonders im kreativen Bereich führt KI zu höherer Effizienz, z. B. bei Kampagnen-Planung,

Das sagt ihr ...

Texterstellung, Übersetzung und Anpassung von Bildmaterial. KI ist auch bei der Erstellung maßgeschneiderter touristischer Angebote hilfreich. Destinationen können KI bereits in der Inspirationsphase für personalisierte Marketingkampagnen nutzen und als digitalen Assistenten während der Customer Journey einsetzen. Chatbots können auf Nutzerverhalten und Präferenzen basierende Empfehlungen aussprechen und mit Echtzeit-Übersetzungen unterstützen. Auch die Nachfragevorhersage und Preisgestaltung wird künftig beeinflusst – indem das Interesse nach Reisezielen durch KI vorhergesagt und die Preisgestaltung von Produkten und Reisen entsprechend angepasst werden kann. Dies ermöglicht es Unternehmen, ihre Angebote dynamisch an die Bedürfnisse des Marktes anzugleichen.



Constantin Foltin
Digitalmanager Tourismus Marketing
Niedersachsen GmbH

Künstliche Intelligenz trifft alle Bereiche des Tourismus. Entlang der Customer Journey werden Menschen mit Reiseangeboten inspiriert, die als personalisierte Empfehlungen auf Präferenzmustern vergangenen Verhaltens beruhen. KI-gestützte Chatbots unterstützen dann bei der Reiseplanung und -buchung. Als Entscheidungshilfe fungieren virtuelle Touren durch Hotels und Destinationen. Auch während der Reise wird sich vieles verändern.



Guido Sommer
Dekan der Fakultät Tourismus-Management und Leitung INIT Füssen
an der Hochschule für angewandte Wissenschaften Kempten

Spracherkennung und maschinelle Übersetzungen werden die Kommunikation zwischen Touristen und Einheimischen erleichtern. Funktionierendes KI-gestütztes Besuchermanagement empfiehlt passende Erlebnisse so, dass Overcrowding-Phänomene vermieden und nachhaltige Mobilitätsangebote genutzt werden können.

Für Betriebe kann eine funktionierende KI frühzeitig Trends erkennen und Analysen durchführen, um Angebote besser an die Bedürfnisse von Reisenden anzupassen. Betriebsabläufe werden durch automatisierte Systeme effizienter, z. B. bei der Buchungsverwaltung, bei Prognosen zur Personalbedarfsplanung oder dem Einsatz von Robotik.

ARBEITS

Wer wird die Lücke füllen?

Die demografische Entwicklung erzeugt ein wachsendes Defizit an Arbeitskräften im Land. Dazu kommen neue Erwartungen an den Arbeitsplatz. Lösungsansätze im Tourismus? Liegen im Heben ungenutzter Arbeitspotenziale, in KI und Prozessoptimierung

Foto: stock.adobe.com / Photographee.eu

MARKT



New Work und mehr

Sinnhaftigkeit, Nachhaltigkeit, Transparenz: Diese neuen Werte haben für Arbeitskräfte von heute Priorität

Seite 56

Blick über den Zaun

Immer mehr touristische Betriebe werben ihre Mitarbeitenden in Kroatien, Marokko oder Vietnam an. Neue Gesetze sollen das Prozedere erleichtern. Wir zeigen, wie internationales Recruiting funktioniert

Seite 62



Prof. Dr. Jutta Rump ist Professorin für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Internationales Personalmanagement und Organisationsentwicklung an der Hochschule für Wirtschaft und Gesellschaft Ludwigshafen. Sie ist dort außerdem Direktorin des Instituts für Beschäftigung und Employability. Ihre Forschungsschwerpunkte sind Trends in der Arbeitswelt und die Konsequenzen für Personalmanagement und Organisationsentwicklung.

E

ine schrumpfende Bevölkerung, Boomer kurz vor der Rente und zunehmend digitalisierte Arbeitsprozesse: Auf den Arbeitsmarkt kommen eine Reihe von Herausforderungen zu. Was das für die Wirtschaft bedeutet und welche Chancen speziell auch für den Tourismus bestehen, darüber haben wir mit Professorin Jutta Rump vom Institut für Beschäftigung und Employability (IBE) in Ludwigs-hafen gesprochen.

Wie wird sich der deutsche Arbeitsmarkt zahlenmäßig entwickeln?

Fangen wir mit einer Zahl aus der Gegenwart an. Im Moment sind 25 Prozent aller Arbeitnehmenden in Deutschland über 55 Jahre alt. Diese Personengruppe wird in den nächsten zehn Jahren in Rente gehen. Das bedeutet, 25 Prozent aller Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen auf diesem Arbeitsmarkt werden das Berufsleben verlassen. Wenn wir jetzt mal optimistisch davon ausgehen, dass diese Menschen alle bis zum Alter von 67 Jahren durcharbeiten, dann werden bis 2035 ungefähr elf Millionen Menschen das Arbeitsleben verlassen. Wenn diese Gruppe aber im Durchschnitt schon mit 65 in Rente geht, dann sind es schon 12,5 Millionen

Alles bleibt anders

Permanente Veränderung wird den Arbeitsmarkt der Zukunft prägen, sagt Expertin Prof. Jutta Rump. Und der Tourismus? Könnte davon sogar profitieren

INTERVIEW — ANNETTE RÜBESAMEN

Menschen, die bis 2035 den Arbeitsmarkt verlassen.

Auf der anderen Seite und ohne die Zuwanderung der letzten Jahre schon berücksichtigt zu haben, werden wir ungefähr 6,6 Millionen Menschen haben, die in den Arbeitsmarkt hineinwandern.

Das macht eine Differenz von 4,4 bis 5,9 Millionen Arbeitnehmern aus. Arbeitskräfte, die uns fehlen werden.

Wie viele Arbeitskräfte fehlen uns heute schon?

Etwas über 770.000 unbesetzte Arbeitsstellen sind

aktuell gemeldet. Es fehlen aber sehr viel mehr Arbeitskräfte, nämlich zwei Millionen. So viele könnten im Prinzip eingestellt werden. Denn oft ist es so, dass ein Unternehmen genug Umsatz macht und optimistisch genug in die Zukunft blickt, um neue Arbeitsplätze zu schaffen. Dass es wachsen will und deshalb einstellen würde. Doch diese Stellen werden erst gar nicht gemeldet, weil der Unternehmer weiß, dass er niemanden finden wird.

Wie kann die Differenz auf dem Arbeitsmarkt ausgeglichen werden?

Da tut sich schon etwas. Die Bundesregierung hat im Jahr 2022 eine Fachkräftestrategie entwickelt und setzt jetzt alles daran, dass diese rechnerische Differenz nicht so hart kommt. Dazu gehört auch das Erschließen von ungenutzten Arbeitspotenzialen. Es soll also versucht werden, auch solche Mitmenschen in das Arbeitsleben zu holen, die im Moment gar nicht oder nur bedingt daran teilhaben.

Um welche Potenziale geht es, und was kann man tun?

Es geht hier zum Beispiel um Frauen – speziell um Mütter –, um ältere Menschen, um Menschen mit Handicaps. Und da sind die Arbeitgeber gefragt. Die müssen geeignete Rahmenbedingungen schaffen. Bei älteren Arbeitskräften zum Beispiel durch Gesundheitsleistungen und spezifische Arbeitszeitmodelle. Frauen und Mütter wiederum müssen hinsichtlich der Vereinbarkeit von Beruf und Familie unterstützt werden; bei Arbeitskräften mit Migrationshintergrund sollte man

sich als Unternehmen auch um interkulturelle Kompetenzen kümmern, sodass die neuen Mitarbeitenden schneller und besser integriert werden könnten.

Was gibt es sonst noch für Möglichkeiten zur Arbeitskräftegewinnung?

Wir haben in Deutschland eine der höchsten Teilzeitquoten Europas. 2022 waren es insgesamt 30,2 Prozent, allein bei den Frauen 49,2 Prozent. Wenn jetzt, hypothetisch gesprochen, all diese Teilzeitkräfte ihrem Arbeitgeber pro Woche eine zusätzliche Stunde zur Verfügung stellen würden – eine einzige! –, dann kämen wir von jetzt auf gleich auf 72.000 Vollzeitäquivalente. In anderen Worten: Wir sitzen auf einer großen stillen Reserve von Arbeitszeiten.

Eine weitere Möglichkeit besteht darin, gezielt im Ausland nach Arbeitskräften zu suchen. Ich spreche hier bewusst nicht von Zuwanderung, sondern von internationaler Rekrutierung. Dass man sich also bestimmte Länder ansieht und versucht, Menschen dort zu überzeugen, zu uns zu kommen und zu arbeiten. Unabhängig davon muss natürlich auch versucht werden, die Menschen, die schon eingewandert sind, in Arbeit zu bringen und zu qualifizieren. Dazu müssten allerdings die damit verbundenen Prozesse beschleunigt werden, die Entscheidung über den Bleibestatus und die Anerkennung von Qualifikationen und Abschlüssen etwa.

Last, but not least gehört dazu auch die Substitution menschlicher Tätigkeiten durch Technologie, in Form von Robotern, Algorithmen und KI.

“Technischer Fortschritt heißt Entlastung“

Rationalisierung am Arbeitsplatz? Diese Vorstellung erfüllt die meisten Menschen aber mit Angst!

Aktuell haben wir zum ersten Mal die Situation, dass technischer Fortschritt nicht mit einem Angstszenario, sondern mit einem Hoffnungsszenario verbunden ist. Die Realitäten haben sich komplett gewandelt. Früher bedeutete technischer Fortschritt Rationalisierung und Arbeitsplatzabbau, kombiniert mit Arbeitslosigkeit. Heute bedeutet er Entlastung der Mitarbeiter. In der Produktion funktioniert das besonders gut, da hat man einen besonders großen Hebel. Aber auch im Tourismus gibt es Möglichkeiten, wenn man kreativ ist. Neulich habe ich in einem Tagungshotel den Service-Roboter „Bella“ erlebt. Der glitt beim Empfang über das Parkett, verteilte Getränke und sammelte spä-

ter die leeren Gläser wieder ein. Wir Gäste fanden das toll. Die Geschäftsführerin des Hotels hat mir erzählt, dass vor allem ihre Auszubildenden es cool finden, dass Bella jetzt im Team ist. Und dass sie jetzt Anfragen von jungen Menschen bekommt, die sich auch deshalb wieder für einen Job in der Hotellerie interessieren. Weil Bella eben auch signalisiert, dass das Hotel der Technologie und der Zukunft offen gegenübersteht.

Stichwort Rationalisierung: Werden wir denn in zehn oder 20 Jahren überhaupt noch so viele Arbeitskräfte brauchen, wie uns heute fehlen?

Diese Diskussion wird immer wieder geführt. Denn jedes Mal, wenn wir vor einer technologischen Entwicklung stehen, heißt es, dass viele Arbeitsplätze wegrationalisiert werden, sodass die Arbeit weniger wird. Wenn das zu-

träte, bräuchten wir in zehn oder 20 Jahren nicht mehr so viele Arbeitskräfte wie heute. Doch die Geschichte zeigt, dass es nicht so kommen muss, im Gegenteil. Es ist zu beobachten, dass nach jedem Technologiesprung die Zahl der Erwerbstätigen gestiegen ist. Dies ist damit zu erklären, dass durch den technologischen Fortschritt die Produktivität gestiegen ist, diese Produktivitätsgewinne in das Geschäftsmodell geflossen sind, was nicht selten mit wirtschaftlichem Erfolg verbunden ist, und damit neue Arbeitsplätze geschaffen worden sind.

Wenn nun künftig Arbeitsplätze nicht besetzt werden können – was bedeutet das?

Wenn sie nicht besetzt werden können und wir keine Alternative finden – Roboter, Verlagerung der Arbeit ins Ausland etc. –, dann kommt es in der Wirtschaft zu Schrumpfungprozessen. Weil der Unternehmer die Leistung nicht mehr erbringen kann, der Umsatz sinkt, entsprechend weniger Steuern bezahlt werden. Dann hat der Staat weniger im Säckel, und das ist mit

Blick auf die demografische Entwicklung ein Problem. Denn unser Rentenversicherungssystem basiert auf dem Generationenvertrag und wird jetzt schon durch Querfinanzierungen vom Staatshaushalt mitbezahlt. Wenn die Zahl der Rentner weiter zunimmt, noch mehr aus dem Staatshaushalt querfinanziert werden muss, der Staatshaushalt gleichzeitig aber mit sinkenden Steuereinnahmen zu kämpfen hat ... dann droht ein Wohlstandsverlust.

Wodurch wird der Arbeitsmarkt der Zukunft geprägt sein?

Durch das Thema Veränderung. Man wird permanent lern- und veränderungsbereit sein, wird Anpassungs- und Widerstandsfähigkeit brauchen müssen. Die große Veränderungsdynamik bedeutet, dass für Arbeitgeber und Arbeitnehmer noch etwas wichtig wird: die Fähigkeit, mit dieser neuen Situation gelassen umzugehen.

Wird der Arbeitsmarkt ein Arbeitnehmermarkt bleiben?

Dass es nicht genügend Bewerber für alle offenen Stellen

gibt, diese Entwicklung ist nicht neu. Sie begann bereits in 2011. Nach der Wirtschaftskrise 2008 bis 2010 wurde der Nachwuchsmangel zum ersten Mal spürbar. In den darauffolgenden Jahren wurde dies ergänzt durch ein immenses Wirtschaftswachstum, welches auch auf dem Arbeitsmarkt sichtbar und spürbar wurde. IT-Spezialisten, Fachkräfte im Gesundheitswesen und Handwerker etwa wurden knapp. Mit Blick auf die Gegenwart und Zukunft zeigt sich nun, dass die Babyboomer-Jahrgänge in Rente gehen werden; die meisten werden den Arbeitsmarkt zwischen 2027 und 2033 verlassen. Damit entwickelt sich der Arbeitnehmermarkt für bestimmte Berufsgruppen zu einem Arbeitnehmermarkt für alle Berufsgruppen.

Wie kann man sich im Tourismus an den Fachkräftemangel anpassen?

Es gibt mehrere Möglichkeiten. Zum einen durch Technologie. Aber vor allem durch Prozessoptimierung. Wenn die Arbeitskräfte in einem Hotel knapp sind, kann sich der Hotelier sein Angebot ansehen und es in A-, B- und C-Leistungen aufteilen. Für die C-Leistungen wird vermutlich nicht mehr genügend Personal da sein. B-Leistungen wird er nur anbieten, wenn noch Luft da ist. Dafür wird sich auf A-Leistungen fokussiert. Das führt nicht selten zu einer Standardisierung, denn den Superservice gibt es dann nur noch im Hochpreissegment. Man kann auch überlegen, wie Mitarbeitende produktiver werden können. Wo kann Doppelarbeit vermieden werden, wo lassen sich Zeitreserven heben?

Kann ich meine Teilzeitkräfte bitten, zwei oder drei Stunden mehr zu arbeiten? Oder zusätzliches Personal finden, indem ich Teilzeitarbeit anbiete? Möchte ich international rekrutieren? Da ist einiges möglich. Denn der Tourismus als Geschäftsmodell ist ja nicht bedroht. Im Gegenteil. Mit Blick auf ihre Work-Life-Balance nutzen immer mehr Menschen die touristischen Angebote, um es sich gut gehen zu lassen. Der Anteil der Menschen und das Zeitvolumen, das sie im Tourismus verbringen, wird meiner Meinung nach steigen. Das muss man in Einklang bringen mit den knappen Gütern Personal und Zeit. Kreativ zu sein im Leistungsangebot und bei den Prozessen, kann als kleiner Hebel große Wirkung entfalten. Dazu kommt die Bezahlung. Denn gutes Entgelt ist und bleibt eine wichtige Währung auf dem Arbeitsmarkt.

„**Betriebe müssen sich ihre Prozesse ansehen**“

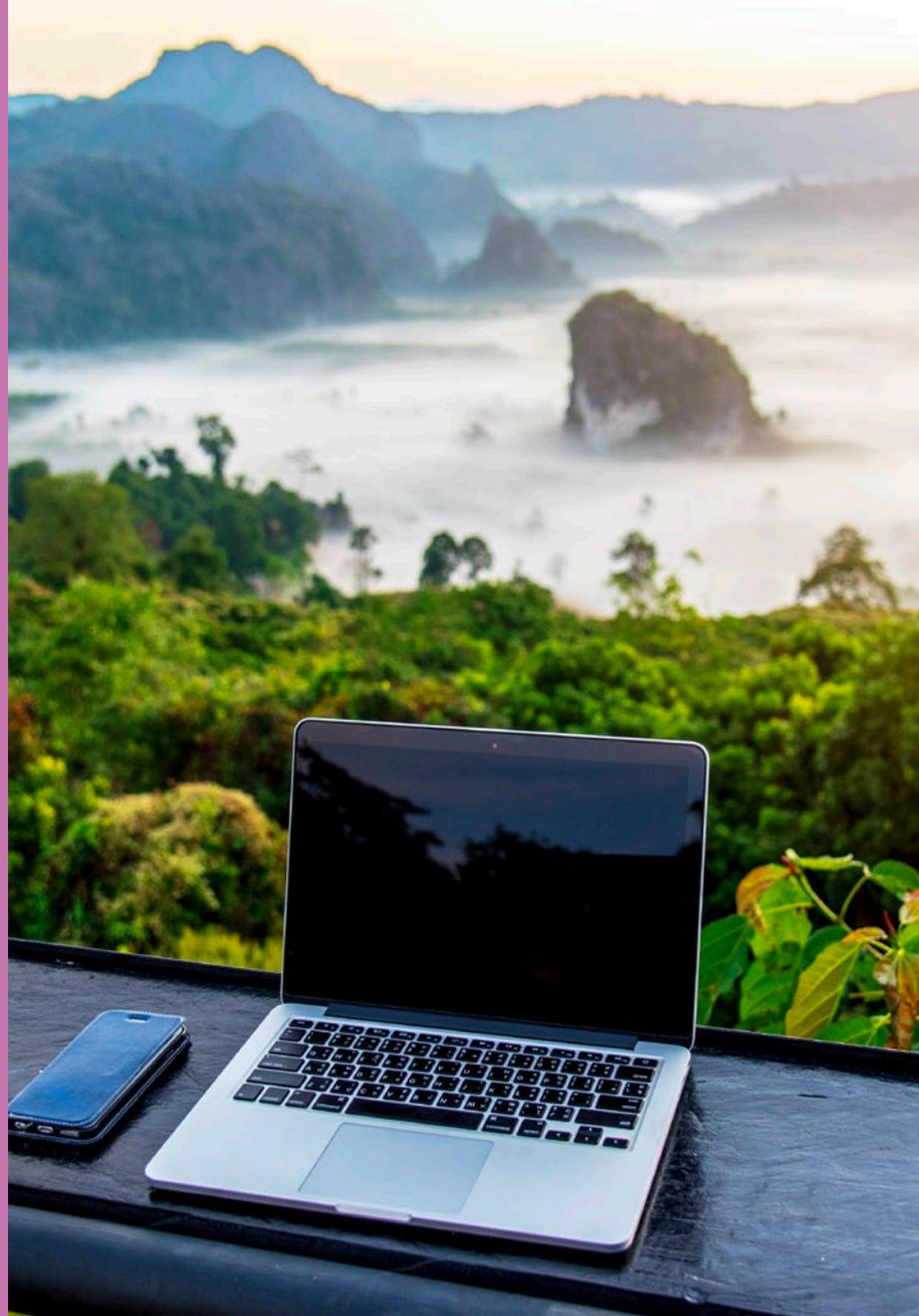
Von Sinn- haftigkeit, Home- office und Tischkicker

Digitalisierung und Globalisierung haben nicht nur die Arbeitswelt revolutioniert, sondern auch die dazugehörigen Wertvorstellungen. Immer mehr Menschen wünschen sich eine Arbeit, die nachhaltig, sinnstiftend und erfüllend sein soll

TEXT — BEATRIX GERSTBERGER

Die goldene Uhr zur 50-jährigen Betriebszugehörigkeit ist kein Lebensziel mehr. Auch Hierarchien, Gehorsam, die Karriere als oberstes Ziel, Dienst nach Vorschrift, Konkurrenzkampf und Präsenzpflcht sind Werte, die ausgedient haben. Die Nachkriegsgeneration strebte mit der Arbeit noch vor allem nach wirtschaftlicher Sicherheit, Eigenheim, Auto und dem jährlichen Urlaub. Den Babyboomer*innen, zu denen die Jahrgänge von 1955 bis 1969 zählen, waren zwar immer noch materielle Sicherheit und Arbeitsplatzgarantie wichtig. Doch vor dem Hintergrund des gesellschaftlichen Umbruchs ab 1968 stellten sie Hierarchien, Autoritäten und bisherige Familienstrukturen infrage. Als erste Generation überhaupt wollten sie sich selbst verwirklichen. Werte wie Freiheit, persönliches Glück, Bildung, Kultur, aber auch Umweltschutz wurden immer wichtiger.

Der bisher geltende Vertrag zwischen Arbeitnehmer*innen und Arbeitgebern, nämlich der Tausch eines sicheren Arbeitsplatzes gegen hohe Loyalität und Identifikation mit dem Betrieb, löste sich in den letzten zwei Jahrzehnten auf, erst recht, als Digitalisierung und Globalisierung die Arbeitswelt radikal veränderten und Sicherheiten endgültig wegfielen. Oberste Priorität ist nun nicht mehr die Karriere; starre und hierarchische Strukturen werden abgelehnt. Denn die Welt verändert sich auf nie gekannte Weise – und immer schneller. Klimawandel, Krisen und KI zeigen: Es gibt kein sicheres Zukunftsbild mehr. Arbeit wird nicht mehr als Hauptlebenszeit begriffen, stattdessen rückt die Frage nach dem Sinn der Arbeit in den Fokus. Wunschkandidat*innen fordern interessante Arbeitsaufgaben, Respekt, Eigenverantwortlichkeit, Wertschätzung und begreifen sich auch als Problemlöser für gesellschaftliche Zukunftsaufgaben. Die Firmen müssen sich auch angesichts des demografischen Wandels auf diese neuen Werte einstellen, um für solche Arbeitnehmenden interessant zu sein, die sie für sich begeistern wollen.



*Trend Workation:
Der Job soll zum
Leben passen,
nicht umgekehrt*

Work-Life-Balance

Der Job soll sich dem eigenen Leben anpassen und nicht umgekehrt. Denn die Trennung zwischen Karriere im Vollzeittempo und Familie, Freund*innen, Hobby, das bedeutete vor allem auch für erwerbstätige Mütter bisher die täglich gleichen Konflikte zwischen Pflichten, Aufgaben, Anwesenheit und schlechtem Gewissen, weil irgendwas oder irgendwer immer zu kurz kam. Arbeiten und gleichzeitig die persönlichen Bedürfnisse besser in den Arbeitsalltag integrieren zu können, das verspricht deshalb nicht nur mehr Lebensqualität, sondern steigert

umgekehrt auch die Freude an der Arbeit. Work-Life-Balance kann unterschiedlich organisiert werden. Ob es der „Workation“-Platz auf Bali ist, das Homeoffice mehrmals die Woche oder Arbeitszeit, die nicht mehr als Wochenarbeitszeit verstanden wird, sondern als Kontingent, welches sich individuellen Situationen und Lebensphasen anpasst. Letzteres wird in Skandinavien schon gelebt, machte die Arbeitnehmenden produktiver und ließ gleichzeitig die Krankenstände schrumpfen.

Selbstentwicklung

Selbstentwicklung ist die Erweiterung des persönlichen Horizonts. Aber Selbstentwicklung braucht auch Möglichkeiten, das heißt, alle Mitarbeiter*innen sollten in der Entwicklung ihrer Potenziale gestützt und gefördert werden. Im Unternehmen sind das nicht nur wechselnde Betätigungsfelder, ein neuer Handlungs- und Entscheidungsspielraum, sondern auch die gemeinsame Lösungssuche bei Problemen, die gemeinsame Gestaltung der Organisation. Wer sich persönlich weiterentwickelt, kann mit der Zeit auch Sichtweisen und Werte besser akzeptieren, die von der eigenen Haltung abweichen. Davon profitiert das Miteinander auch im Unternehmen.

Sinnhaftigkeit

Immer weniger Menschen wollten sich den Job einfach schönreden, sich damit abfinden oder innerlich kündigen, sondern sich kompetent fühlen und Sinn erleben, sagt der Wirtschaftspsychologe Professor Tim Warszta von der Uni Kiel. Und auch für das Zukunftsinstitut von Matthias Horx ist die Sinnfrage zentral für die neue Arbeitswelt. Welche aktuellen Probleme und welche Zukunftsaufgaben können unsere Produkte oder Dienstleistungen lösen, ist eine dieser Fragen. Wer als Arbeitgeber eine Antwort geben kann und will, schafft ein Umfeld, in dem Mitarbeitende ihre Tätigkeit als sinnstiftend empfinden, was sich indirekt auch auf ihre Gesundheit und Produktivität auswirkt. Was Einzelne insgesamt als sinnvoll für sich selbst empfinden, könne sich aber

DIE SINNFRAGE GILT ALS ZENTRAL FÜR DIE NEUE ARBEITSWELT



Hierarchien will niemand mehr. Stattdessen wünschen Arbeitnehmende sich Flexibilität und Vertrauen

unterscheiden, sagt die Psychologin Tatjana Schnell. Sie nennt vier Kriterien unseres beruflichen Sinnerlebens: 1. Die Bedeutsamkeit, also der Nutzen der Tätigkeit für andere Menschen. 2. Der Job soll zu den eigenen Werten und emotionalen Bedürfnissen passen. 3. Man will die Ziele und Werte des Arbeitgebers gut kennen und sich daran orientieren können. 4. Das Gefühl von Zugehörigkeit zum Team und den Kolleg*innen.

Nachhaltigkeit

Nachhaltigkeit wird von Arbeitnehmenden häufig als erster Wert genannt und meint nicht nur Umweltschutz. Mitarbeitende hinterfragen alle Prozesse eines Unternehmens vom Einkauf über die Produktion bis zur Lieferung mit dem Blick auf Nachhaltigkeit. Ökologische, ökonomische und soziale Aspekte gehen dabei Hand in Hand. Je mehr Beschäftigte davon überzeugt sind, dass sich ihr Betrieb für Umwelt und Gesellschaft einsetzt, desto mehr identifizieren sie sich mit ihm. Nachhaltigkeit bedeutet aber auch, dass es dem Unternehmen um nachhaltige langfristige Beziehungen zum Beispiel zu Lieferant*innen oder Kund*innen geht. Die Langfristigkeit steht über dem kurzfristigen Gewinn, stabile Beziehungen innerhalb und außerhalb der Firma werden immer mehr nachgefragt.

Sicherheit und Flexibilität

Zwei Begriffe, die wie Gegensätze wirken und sich doch ergänzen. Sicherheit im Job bedeutet nicht mehr wie früher Planungssicherheit vielleicht für ein ganzes Leben, sondern Gewissheit durch vertrauensvolle Kommunikation auf allen Ebenen des Unternehmens. Die Einbindung des Teams und jeder einzelnen Person bei wichtigen Entscheidungen nach dem Motto „Ein starkes Ich im starken Wir“ fördert Sicherheit, ebenso wie das Gefühl, für die eigenen Beiträge geschätzt zu werden, unabhängig von Geschlecht, Herkunft oder Bildungsniveau. Aber auch die Möglichkeit, schwere, dennoch lösbare Aufgaben zu



Transparenz:
Heute ein wichtiger
Wert im Arbeitsleben

TRANSPARENZ HEISST, ENTSCHEIDUNGEN ZU BEGRÜNDEN UND DEN KONTEXT DAFÜR ZU LIEFERN

übernehmen, hilft dabei, ein sicheres Gefühl aufzubauen. Wer an unterschiedlichen flexibel wechselnden Arbeitsprozessen beteiligt wird, kann sich ausprobieren, neue Wege des Denkens kennenlernen, erlebt die Arbeit als persönlich bereichernd, wird auch geistig flexibler und fühlt sich wiederum sicherer. Denn die Mitarbeitenden stellen fest, dass sie in all ihren Facetten gesehen werden.

Transparenz

Transparenz gilt als eine der wichtigsten Ressourcen, um Mitarbeitende langfristig an einen Betrieb zu binden. Vor allem jüngere Angestellte wollen wissen und verstehen, warum Dinge geschehen und Entscheidungen getroffen werden. Transparenz bedeutet aber für jede Firma etwas anderes: Geschäftszah-

len offenzulegen, Standortveränderungen zu begründen, Ideen zu Produktveränderungen bei allen einzuholen, das Gehalt von den Mitarbeiter*innen selbst mitbestimmen zu lassen. „Transparent zu sein heißt nicht, jedes kleinste Detail zu teilen“, schreibt der amerikanische Unternehmensberater Simon Sinek. „Transparent sein heißt, immer Kontext für unsere Entscheidungen zu liefern.“ Transparente Führung heißt aber auch, eigene Fehler zu gestehen. So wie Joel Gascoigne, Geschäftsführer des Social-Media-Management-Tools „Buffer“ Er musste 2016 elf Prozent seines Teams entlassen. Statt fadenscheinige Gründe dafür zu nennen, erklärte er öffentlich: „Das ist das Ergebnis meines größten Fehlers. Es ist nicht das Resultat eines sich verändernden Marktes, sondern komplett selbst verschuldet. Ich habe schlechte Entscheidungen getroffen.“ Dieses öffentliche Schuldbekennnis wurde als naiv oder unternehmerischer Suizid bezeichnet. Aber es hat am Ende die Unternehmenskultur von „Buffer“ gestärkt.

Vertrauen

Vertrauen lässt sich nicht verordnen. Es entsteht, wenn Führungskräfte wie gute Eltern wollen, dass ihre Kinder sich sicher und gesund entwickeln. Sie gestalten die Rahmenbedingungen und geben ihnen Raum, sich auszuprobieren, Fehler zu machen und zu wachsen und ihren Weg zu gehen. „eMundo“ heißt ein Softwareentwickler aus München, der für seine Mitarbeiter*innen genau diese Strukturen entwickelt hat und ihnen Vertrauen schenkt mit der Hoffnung, dass die andere Seite es nicht ausnutzt. Hier wird fast hierarchiefrei gearbeitet, Mitarbeitende machen Projekte zu ihren eigenen und übernehmen dafür die Verantwortung. Autonomie und Vertrauen sind zentrale Leitbegriffe der Firmenkultur. Es gibt eine tägliche digitale Besprechung, abgesehen davon kann jede*r entwickeln und programmieren, was und wo er/sie will. Das funktioniert nur mit einer positiven Fehlerkultur: Wenn Fehler passieren, wird nicht die Schuldfrage geklärt, sondern der Fehler analysiert, um so das eigene System kontinuierlich zu optimieren.

Die neuen Werte der Arbeitswelt finden ihren Ausdruck in einer flexiblen, selbstbestimmten Form des Arbeitens: New Work

Über New Work wurde schon gesprochen, als die klassische Industrie in die Dienstleistungs- und Wissensgesellschaft übergang. Der Begriff wurde von dem amerikanischen Sozialphilosophen Frithjof Bergmann in den 70er-Jahren geprägt, der mit New Work einen Versuch umschrieb, auf arbeitsweltliche und gesellschaftliche Veränderungen zu reagieren und dabei neue Wege auszuprobieren. Schlagwörter wie Teamwork, flache Hierarchien, Kommunikation auf Augenhöhe, Teilzeitarbeit, Individualisierung und das Aufkommen der „kreativen Klasse“ gehörten dazu, so wie später die Vier-Tage-Woche oder der Co-Working-Space. In den Jahren

Corona wurde zum Treiber des flexiblen Arbeitens

vor Corona wurde daraus dann aber mehr und mehr nur noch das Klischee des Start-ups mit Kickertisch, Gratis-Orangensaft, Gemüsegarten auf dem Dach, veganer Falafel für alle und eine*r Spielmanager*in für die Mitarbeiter*innen.

Als dann die Pandemie da war, wurde das Homeoffice zu einem zentralen Begriff und das Modell des flexiblen Arbeitens schlagartig überall ausgebaut. Unternehmen wie die Otto Group entwickelten in der eigenen „Kulturwandel“-Abteilung neue Ideen und probierten sie aus: Einzelne Abteilungen dürfen ihre Chef*innen wählen, es gibt keine festen Arbeitsplätze mehr, aber Besprechungsräume mit programmatischen Namen wie

New Work: So klappt es auch im Tourismus

„Bärenhöhle“ oder „Bienenstock“. Und eine Vorstandssitzung im Hamburger Milliardenkonzern kann schon mal mit lustigen Bildschirmfotos von Schafen mit herausgestreckter Zunge oder einem Plastikeimer auf dem Kopf beginnen.

Doch wie weit kann man New Work auch im Tourismus umsetzen? Während sich das Homeoffice speziell im Hotellerie- und Gastrobereich kaum realisieren lässt, sind Lösungen wie Jobsharing, flexible Arbeitszeiten oder sogar die Vier-Tage-Woche durchaus machbar. Noch wichtiger ist freilich ein Arbeitgeber, der sich spürbar für verbesserte Arbeitsverhältnisse einsetzt. Durch ein wertschätzendes Arbeitsumfeld, eine agile

Arbeitsstruktur, flache Hierarchien sowie Gestaltungs- und Teilhabemöglichkeiten. Wer hier gute Angebote macht, bekommt die besseren Mitarbeitenden. Und macht damit letztlich auch die Gäste glücklicher.



Mehr dazu

Scannen Sie den QR-Code und lesen Sie mehr zum Thema New Work im Tourismus



Foto: stock.adobe.com / s4svisuals

Darum in die Ferne schweifen

Das neue Fachkräfteeinwanderungsgesetz erleichtert die Arbeitsmigration. Und der DEHOGA hilft über Vermittlungsagenturen bei der Rekrutierung von Arbeitskräften aus aller Welt

Rund 450.000 Erwerbstätige sind aktuell im bayerischen Gastgewerbe beschäftigt; weitere 45.000 werden benötigt. Doch wo finden? Das Ausschöpfen ausländischen Arbeitspotenzials gilt als einer der Königswege, um aus dem Fach- und Arbeitskräftemangel zu kommen. „Wir brauchen qualifizierte Zuwanderung“, sagt Dr. Thomas Geppert, Landesgeschäftsführer des DEHOGA Bayern. Diese Zuwanderung war in der Vergangenheit speziell für Arbeitskräfte aus (nicht zur EU gehörenden) sogenannten Drittländern ein schwieriger, bürokratischer Hürdenlauf. Das neue Fachkräfteeinwanderungsgesetz, das seit November dieses Jahres schrittweise in Kraft tritt, soll die

Einwanderung aus Drittländern erleichtern. Es wurde etwa die Westbalkanregelung entfristet und das Kontingent für Arbeitskräfte aus diesen Ländern verdoppelt. Es wurde die kurzzeitige kontingentierte Beschäftigung eingeführt und die Chancenkarte, bei der Bewerbende in Kategorien wie Berufsausbildung oder Sprachkenntnissen Punkte bekommen, die zu einem Aufenthalt für die Jobsuche in Deutschland berechtigen können.

Für den einzelnen Arbeitgeber, der aktiv im Ausland Fachkräfte rekrutieren möchte, bleibt es dennoch kompliziert. Es sei denn, er wendet sich an professionelle, vertrauenswürdige Vermittlungen, die sich auf bestimmte Drittländer spezialisiert haben und mit den dortigen

Ausbildungsniveaus und Mentalitäten vertraut sind. Der DEHOGA Bayern berät seine Mitglieder nicht nur zum Thema Rekrutierung; er hat auch eine Liste mit Vermittlungsagenturen zusammengestellt – teils private, teils staatliche –, mit denen bayerische Betriebe bereits gute Erfahrungen gemacht haben. Sie vermitteln Fachkräfte und Auszubildende aus den Drittländern Vietnam, Kenia, Indonesien, Mexiko, Lateinamerika, Iran, Indien und China sowie aus Kroatien und Italien. Das Prozedere ist einfach: Der Arbeitgeber meldet sich mit seinem Bedarf bei der Agentur; diese sucht passende Kandidat*innen aus. Bei einem Video-Bewerbungsgespräch lernt man sich kennen und schließt, wenn alles



Foto: stock.adobe.com / samskdesign

passt, den Arbeitsvertrag ab. Die Vermittlung durch eine Agentur kostet den Arbeitgeber durchschnittlich zwei Monatsgehälter (bei Auszubildenden ist es weniger); darin inbegriffen sind in der Regel auch der Sprachkurs im Herkunftsland, Visagebühren und Flug. Aber „schnell und billig klappt selten“, weiß Susanne Droux, die beim DEHOGA Bayern als Geschäftsführerin für Berufsbildung und Fachkräftesicherung zuständig ist. Der Arbeitgeber kann dafür sicher sein, dass die Arbeitskräfte mit dem gewünschten Anforderungsprofil übereinstimmen und dass alle rechtlichen Hürden genommen wurden. Manche Agenturen helfen den neuen Arbeitskräften in Bayern auch bei der Unterkunfts-

suche und stehen ihnen nach ihrer Ankunft noch eine Zeit lang als „Kümmerer“ zur Seite.

Gibt es trotzdem etwas, worauf Arbeitgeber selbst achten sollten? Allgemein gelten mangelnde Sprachkenntnisse als größte Herausforderung bei internationalen Mitarbeitenden. Wer hier keine Überraschungen erleben möchte, sollte darauf achten, dass Sprachzertifikate, die Bewerber*innen vorlegen, von angesehenen Instituten wie etwa dem Goethe-Institut stammen. Oder sollte im Bewerbungsgespräch Fragen so stellen, dass sie nicht mit auswendig gelernten Phrasen beantwortet werden können.

Susanne Droux vom DEHOGA empfiehlt touristischen Betrieben, ergänzend

zu deutschen auch internationale Auszubildende zu rekrutieren, denn das sei viel unkomplizierter als die Anwerbung fertiger Fachkräfte. „Speziell als TOP-Ausbildungsbetrieb hat man dann beste Karten, dass die jungen Leute nach ihrer Ausbildung auch bleiben.“



Mehr dazu
Scannen Sie den QR-Code und lernen Sie den Fachkräftenavigator des DEHOGA Bayern kennen

traditionell anders



© erlebe.bayern – Gert Krautbauer

Bildschön? Bittschön!

Bereit für visuelles Storytelling mit Bayern-Bildern, die begeistern?

Die aufwendige Suche nach schönem, inspirierendem und kostenfreiem Bild- und Bewegtbildmaterial hat ein Ende:

Besuchen Sie **bilder.bayern** und finden Sie in unserer umfangreichen, hochwertigen Sammlung passende Bilder für all Ihre Projekte.

Sie sind auf der Suche nach Bewegtbild?

Dann kontaktieren Sie uns gerne direkt via partner@bayern.info

bilder.bayern

