

02/24

LÄNDER-
SPEZIFISCHER
BERICHT
ÜBER DAS
QUALIFIKATIONS-
PROFIL



DEUTSCHLAND



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

Inhaltsverzeichnis

EINFÜHRUNG.....	9
1. ALLGEMEINE TOURISMUSMERKMALE, FAKTEN & ZAHLEN VON DEUTSCHLAND.....	10
1.1 TOURISMUS FAKTEN & ZAHLEN	10
1.1.3 Einreisende und ausreisende Touristen	14
1.1.5 Ankünfte von internationalen gegenüber nationalen Touristen	14
1.1.6 Art der Reise: Geschäftsreisen, Privatreisen/Freizeitreisen	15
1.1.7 Unternehmensgrößen	16
1.2 BEITRAG VON REISEN UND TOURISMUS ZUR BESCHÄFTIGUNG	16
1.3 DIREKTER UND GESAMTER BEITRAG DES TOURISMUS ZUM BIP IN 10 JAHREN	17
1.4 DIREKTER UND GESAMTER BEITRAG DES TOURISMUS ZUR BESCHÄFTIGUNG IM TOURISMUS IN 10 JAHREN	17
1.5 SCHWERPUNKTE DER NATIONALEN STRATEGIE FÜR DEN TOURISMUS	17
1.6 LÄNDERSPEZIFISCHE HERAUSFORDERUNGEN UND ENTWICKLUNGEN IM TOURISMUS.....	18
2. AKTUELLE AUSBILDUNGSANGEBOTE IN DEUTSCHLAND	19
2.1 Digitale KOMPETENZEN	26
2.2 GRÜNE KOMPETENZEN	28
2.3 SOZIALE KOMPETENZEN	29
3. UMFRAGEERGEBNISSE.....	32
3.1 DIGITALE KOMPETENZEN	33
3.3 SOZIALE UND KULTURELLE KOMPETENZEN	38
4. ERGEBNISSE DER EXPERTENBEFRAGUNG.....	41
4.1 DIE ZUKUNFT DES TOURISMUS UND DER BESCHÄFTIGUNG IM TOURISMUS.....	41
4.4.2 ERGEBNISSE DER INTERVIEWS	57
5. BEST PRACTISE HÖHERQUALIFIZIERUNG UND UMSCHULUNG	63
5.1.2 Analyse und Überblick	66

5.4.2 Analyse und Überblick	94
FÄHIGKEITEN: ZUSAMMENFASSUNG.....	114
REFERENZEN	116
Anhang 1. Beispiele für Anbieter digitaler Schulungen.....	123
Anhang 2. Beispiele für "grüne" Bildungsanbieter	125
Anhang 3. Beispiele für soziale/kulturelle Bildungsanbieter	126



KURZE ZUSAMMENFASSUNG

Diese Zusammenfassung gibt einen Überblick über die Feldforschung (Umfrage, Interviews, Best-Practice-Analyse), die durchgeführt wurde, um die Bedeutung der Entwicklung digitaler, soziokultureller und ökologischer/grüner Kompetenzen in der deutschen Tourismusbranche zu untersuchen. Aufgrund der geringen Größe der deutschen Stichprobe (n=33) stellen die Ergebnisse der Umfrage kein repräsentatives Bild aus der Perspektive der deutschen Tourismusbranche dar.



In allen drei Schwerpunktbereichen (Digital/Grün/Soziokulturell) ist der deutsche Tourismus aktiv an der Entwicklung seiner Kompetenzen beteiligt. Die Evaluierung der touristischen Nachfrage und des Verhaltens und die Nutzung der Ergebnisse zur Entwicklung neuer Studienprogramme wird als sehr wichtig angesehen.

Einige Ergebnisse können jedoch als Anregung für Entscheidungen auf verschiedenen Ebenen genutzt werden. Fortgeschrittene Fähigkeiten wie Robotik, digitale Anwendungen und KI werden derzeit als weniger relevant für die deutsche Tourismusbranche angesehen, werden aber voraussichtlich immer wichtiger werden.

Traditionellere Kompetenzen wie Informationsverarbeitung, digitales Marketing und Datenschutz stellen derzeit ein höheres Qualifikationsniveau dar. Trotz der nicht repräsentativen Anzahl an Umfragen lässt sich ein Trend erkennen, dass die Einführung und Nutzung moderner Technologien wie generative KI-Anwendungen und digitale Unternehmensanalysen in der deutschen Tourismusbranche sowie Robotik große Herausforderungen für die Zukunft darstellen. Um im digitalen Zeitalter erfolgreich zu sein, sind Investitionen in die Aus- und Weiterbildung in diesen Bereichen unerlässlich.

Die Auswertung der Green Skills zeigt, dass das Umweltbewusstsein seit langem zunimmt und sich als wichtiger Faktor auf dem deutschen Tourismusmarkt etabliert hat. Ökologisch wertvolle Produkte und Dienstleistungen werden zunehmend angeboten und die Suche nach Lösungen mit minimalen negativen Auswirkungen auf die Umwelt geht weiter, wobei die niedrigsten Werte Lücken aufzeigen, wo angesichts der aktuellen Situation Handlungsbedarf besteht. "Die Messung von CO₂-Emissionen" und die Kommunikation über die Bemühungen der Organisation um eine grüne Wirtschaft" wurden als größter Bedarf im Bereich der grünen Kompetenzen ermittelt.

Hinsichtlich der soziokulturellen Kompetenzen lässt sich feststellen, dass eine hohe Dienstleistungsbereitschaft, eine effiziente Kommunikation mit Gästen und Kollegen sowie eine effiziente Teamarbeit im deutschen Tourismus sehr wichtig sind und bereits als gut umgesetzt wahrgenommen werden. Da die inländischen Gäste den Großteil der Touristen in Deutschland ausmachen, liegt der Fokus hier stark auf bekannten Werten. Die Fähigkeit, in anderen Sprachen zu kommunizieren, wird derzeit nicht als zunehmend wichtig angesehen und wird laut der Untersuchung auch in Zukunft nicht ganz oben auf der Prioritätenliste stehen. Wichtig ist an dieser Stelle der Hinweis, dass aufgrund der geringen Anzahl von Befragungen kein genaues Bild entstehen kann und dass die Wahrnehmungen in den verschiedenen Tourismusregionen Deutschlands sehr unterschiedlich sein dürften. Eine weitere intensive Untersuchung wäre sicherlich empfehlenswert, um den tatsächlichen Bedarf aufzudecken.

Die größte Lücke ist die Anpassungsfähigkeit an Veränderungen und der Umgang mit unerwarteten Situationen, gefolgt von der Fähigkeit, Konflikte zu lösen.

Da jedoch starke klimatische Veränderungen, ein verändertes Reiseverhalten aufgrund der Covid-Pandemie und die steigende Inflation das Reiseverhalten der Menschen stark beeinflussen, wird es gerade in diesem Bereich einen erhöhten Bedarf an schnell umsetzbaren Schulungen geben.

In allen drei Schwerpunktbereichen (Digital/Grün/Soziokulturell) ist der deutsche Tourismus aktiv an der Entwicklung seiner Kompetenzen beteiligt. Die Evaluierung der touristischen Nachfrage und des Verhaltens und die Nutzung der Ergebnisse zur Entwicklung neuer Studienprogramme wird als sehr wichtig angesehen.

Die Befragungen ergaben, dass digitale Fähigkeiten in den nächsten Jahren im Tourismussektor immer wichtiger werden. Digitales Marketing und digitales soziales Networking wurden als die wichtigsten zukünftigen digitalen Fähigkeiten identifiziert. Insbesondere soziale Netzwerkfähigkeiten verbinden digitale und soziokulturelle Fähigkeiten, was sowohl für Digital Natives als auch für Digital Immigrants wichtig ist, da beide den Wert sozialer Netzwerke in einer immer stärker digitalisierten Welt erkennen. Sie können auch einen wirtschaftlichen Wert haben, vor allem wenn es um Fernarbeit geht, die einige Geschäftsreisen erspart und daher von ökologischem Nutzen ist. Fähigkeiten im Bereich des digitalen Marketings sind unerlässlich, um vor allem von jüngeren oder jung gebliebenen und technikaffinen Zielgruppen wahrgenommen zu werden.

Darüber hinaus spielt die Cybersicherheit bereits eine wichtige Rolle, ebenso wie der Datenschutz. Beide Fähigkeiten werden in Zukunft höchstwahrscheinlich noch an Bedeutung gewinnen. Aufgrund des dynamischen Charakters der digitalen Technologie in der Tourismusbranche sind kontinuierliches Lernen und Anpassung erforderlich.

In den Interviews wurde die Bedeutung von effizienter Teamarbeit und effektiver Kommunikation mit Gästen und Kollegen hervorgehoben. Beide Fähigkeiten sind entscheidend für einen positiven Arbeitsablauf sowie für die Bindung von Stammgästen und die Gewinnung neuer Gäste aufgrund von Empfehlungen. Das Lösen von Konflikten wird ebenfalls als wichtige Fähigkeit für die Zukunft angesehen, wurde aber auch als eine der Hauptlücken identifiziert. Kommunikationstechniken und Belastbarkeit könnten daher wichtige Trainingsinhalte für die zukünftige Kompetenzentwicklung sein.

In den Interviews wurde die Bedeutung der Entwicklung grüner Kompetenzen in der deutschen Tourismusbranche betont. Diese Fähigkeiten zielen darauf ab, die Umweltauswirkungen des Tourismus zu verringern und die Nachhaltigkeit zu fördern. Fähigkeiten wie Energie- und Wassereinsparung, Abfallmanagement, nachhaltige Landwirtschaft, erneuerbare Energietechnologien, umweltfreundlicher Transport und Umwelterziehung wurden als entscheidend für nachhaltige Tourismuspraktiken identifiziert, insbesondere da der ländliche Tourismus eine große Rolle auf dem deutschen Reisemarkt spielt. Die Teilnehmer betonten die Notwendigkeit der Kompetenzentwicklung in diesen Bereichen, um den Klimawandel effektiv zu bewältigen und die Nachfrage nach nachhaltigen und authentischen Tourismuserlebnissen zu befriedigen.

Es ist wichtig, die Rolle der Aus- und Weiterbildung für Beschäftigte im Tourismus hervorzuheben. Viele Organisationen haben erkannt, wie wichtig es ist, ihren Mitarbeitenden digitale, soziokulturelle und umweltbezogene/grüne Kompetenzen zu vermitteln. Die Schulungsmethoden sind sehr unterschiedlich und können auf die Bedürfnisse der Unternehmen und ihrer Beschäftigten zugeschnitten werden: Einige Organisationen bieten Online-Kurse und Tutorials an, während andere interne Schulungen bevorzugen oder externe Schulungsanbieter einladen. Kontinuierliches Lernen, Fortbildung und Umschulung werden als wichtig erachtet, um mit den neuen digitalen Werkzeugen und Technologien sowie den sich ändernden soziokulturellen und ökologischen Trends Schritt zu halten. Es gab unterschiedliche Meinungen über die Notwendigkeit und Wirksamkeit von Umweltsiegeln. Einige Organisationen haben Bedenken wegen "Greenwashing", während andere solche Siegel als werbewirksames Qualitätsmerkmal sehen, das den Gästen ein gewisses Maß an Sicherheit gibt.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass kontinuierliches Lernen und damit die Entwicklung digitaler, soziokultureller und ökologischer/grüner Kompetenzen wichtig für die weitere Entwicklung der deutschen Tourismusbranche ist. Kontinuierliches Lernen, Anpassung und Kompetenzentwicklung sind entscheidend, um den sich wandelnden Anforderungen des digitalen Zeitalters, aber auch dem stetig wachsenden Umweltbewusstsein und dem Wunsch nach einer gesünderen Arbeitswelt gerecht zu werden. All diese Fähigkeiten werden sich zweifellos auf das Kundenerlebnis auswirken und Chancen für die Zukunft des Tourismus bieten.

Die Best-Practice-Unternehmen zeigen alle eine sehr wertschätzende Haltung gegenüber ihren Mitarbeitenden. Die Mitarbeitenden werden als die wichtigste Ressource des Unternehmens gesehen. Die Wahrnehmung von Individualität spielt eine große Rolle und so gibt es verschiedene Angebote, die von Coaching und Training, gesundheitsfördernder Arbeitsplatzgestaltung bis hin zu Mitgliedschaften in Fitnessstudios, Massagegutscheinen und regelmäßigen Teamevents reichen. All dies dient dazu, die Mitarbeitenden bei Laune zu halten und zu motivieren.

- Eine geringere Fluktuation erspart die teure Suche nach Mitarbeitenden und Einarbeitungsphasen und gibt vor allem wiederkehrenden Gästen ein gutes Gefühl.
- höhere Motivation und Identifikation der Mitarbeitenden mit dem Unternehmen, was sich sowohl in der Außendarstellung als auch in weniger Krankheitstagen bemerkbar macht
- eine größere Bereitschaft, neue Wege der Organisation zu beschreiten und sich für die Organisation weiterzubilden.

Die Bereitschaft, sich weiterzubilden, scheint sehr stark von der Art und Weise beeinflusst zu werden, wie die Mitarbeitenden behandelt werden.

EINFÜHRUNG

Das Erasmus+ Projekt PANTOUR ist eine europäische Partnerschaft zur Verbesserung einer kooperativen und produktiven Beziehung zwischen Bildung und Industrie. PANTOUR ist das Folgeprojekt des NTG-Projekts (Next Tourism Generation Skills Alliance; 2018-2022). Das PANTOUR-Projekt zielt speziell darauf ab, innovative Lösungen für den Qualifikationsbedarf im Tourismus zu entwickeln.

Mit der Nutzung seiner Ergebnisse will PANTOUR Arbeitssuchenden, beschäftigten und arbeitslosen Arbeitnehmern aus der Tourismusbranche, Arbeitgebern, KMU, Branchenverbänden und politischen Entscheidungsträgern zugute kommen. Daher wurde der Umschulung und Höherqualifizierung der allgemeinen Arbeitskräfte im Hinblick auf den künftigen Qualifikationsbedarf besondere Aufmerksamkeit gewidmet. Um dieses Ziel zu erreichen, wurden in jedem Land des Projektkonsortiums Forschungsarbeiten durchgeführt, um die Zukunft des Tourismus, die Qualifikationslücken zwischen den derzeitigen Qualifikationsniveaus in der Tourismusbranche und die künftig benötigten Qualifikationen zu untersuchen. Für den Anfang werden aktuelle Informationen benötigt. Dies wird mit dem Country Skills Profile Report abgedeckt: ein umfassendes Dokument, das ein Land abdeckt und eine eingehende Analyse der allgemeinen Tourismus- und Qualifikationslandschaft, der Lücken, des Bedarfs und der Fähigkeiten der Arbeitskräfte in einem bestimmten Land bietet. Es dient als wertvolle Ressource für politische Entscheidungsträger, Regierungsbeamte, Arbeitgeber/Arbeitnehmer und Bildungseinrichtungen, um den aktuellen Stand der Qualifikationen zu verstehen und fundierte Entscheidungen über Strategien zur Entwicklung der Arbeitskräfte zu treffen.

Der Zweck dieses Country Skills Profile Report ist es, einen umfassenden Überblick über die folgenden Punkte zu geben:

Allgemeine Informationen über jedes Land im PANTOUR-Konsortium in Bezug auf Tourismus und Beschäftigung im Tourismus, d.h. touristische Fakten und Zahlen;

Zusammenfassung der aktuellen Situation in Bezug auf die Bereitstellung von Schulungsangeboten für digitale, grüne und soziale Kompetenzen für die wichtigsten Arten von Anbietern von Bildung/Ausbildung;

Analyse der Ergebnisse einer Online-Umfrage in jedem Land des PANTOUR-Konsortiums, die unter Tourismusfachleuten, Personalleitern und Entscheidungsträgern durchgeführt wurde;

Überblick über die aktuellen Entwicklungen im Tourismus, die Trends bei der Beschäftigungsfähigkeit im Tourismus und die bestehenden Lücken zwischen dem derzeitigen Qualifikationsniveau in der Tourismusbranche und dem voraussichtlichen Qualifikationsbedarf im Jahr 2030;

Eine Bestandsaufnahme bewährter Praktiken (d. h. innovativer Initiativen, Projekte, Programme, Philosophien, Instrumente, Methoden, Ideen, Lösungen und Konzepte) in Bezug auf die Aus- und Weiterbildung sowie die Gewinnung und Bindung von Mitarbeitenden, um das Wissen über die Entwicklung digitaler, sozialer und umweltfreundlicher Kompetenzen im Tourismus zu verbessern.

1. ALLGEMEINE TOURISMUSMERKMALE, FAKTEN & ZAHLEN VON DEUTSCHLAND

Das Hauptziel dieses Kapitels des Country Skills Profile Berichts ist es, allgemeine Informationen und eine Zusammenfassung der touristischen Situation im Land zu geben. Dazu werden Daten aus länderspezifischen Quellen gesammelt, analysiert und zusammenfassend dargestellt. Die Analyse stützt sich auf bestehende Online-Quellen, Kursinhalte, Berichte, bestehende Forschungsergebnisse, Artikel und Bücher.

1.1 TOURISMUS FAKTEN & ZAHLEN

Tourismus weltweit

Die Tourismusbranche ist ein riesiger und komplexer Sektor, der viele Branchen umfasst, darunter Unterkünfte, Transport, Attraktionen, Reiseunternehmen und mehr. Nach Angaben des internationalen Statistikportals Statista (2023 [1]) belief sich der Gesamtbeitrag des Reise- und Tourismussektors zur Weltwirtschaft im Jahr 2022 auf 7,71 Billionen US-Dollar (Statista, 2022), was einem Anteil von 7,6 % am gesamten globalen BIP entspricht und damit 5 %

Vor der Pandemie war die Reise- und Tourismusbranche einer der größten Sektoren der Welt und stellte einen von vier Arbeitsplätzen. Zwischen 2022 und 2032 wird ein jährliches Wachstum von 5,8 % erwartet, das über dem der Gesamtwirtschaft liegt.

Die gleiche Quelle (Statista, 2023 [2]) berichtet, dass die Zahl der internationalen Touristenankünfte im Jahr 2022 weltweit 963 Millionen betrug.

Laut einer weiteren Studie von Statista (2023) stieg die weltweite Beschäftigung in der Reise- und Tourismusbranche im Jahr 2022 gegenüber dem Vorjahr leicht an, nachdem sie mit dem Ausbruch der Coronavirus-Pandemie stark zurückgegangen war. Trotz des Anstiegs blieb die Zahl der Arbeitsplätze in der Reise- und Tourismusbranche weltweit unter dem Niveau vor der Pandemie und belief sich 2022 auf 295 Millionen. Den Prognosen zufolge wird diese Zahl im Jahr 2023 auf 320 Millionen und im Jahr 2033 auf 430 Millionen ansteigen.

1.1.1 Beitrag von Reise und Tourismus zum BIP in Deutschland

Im Jahr 2019 spielte der Tourismussektor eine bedeutende Rolle in der deutschen Wirtschaft, da er einen großen Teil der Arbeitskräfte beschäftigte und zum Bruttoinlandsprodukt (BIP) beitrug. Nach den Daten des Statistischen Bundesamtes (2021), die im Bericht des Deutschen Tourismusverbandes (DTV) (2022) zitiert werden, unterstreichen mehrere wichtige Fakten die Bedeutung des Tourismus:

1. Rund 2,8 Millionen Personen waren im Jahr 2019 direkt im Tourismussektor beschäftigt, das sind 6,1 % aller Erwerbstätigen in Deutschland.
2. Zusätzlich zu den direkten Arbeitsplätzen bot der Tourismussektor im Jahr nach der Einführung der COVID 1,3 Millionen indirekte Arbeitsplätze.
3. Der Tourismus hatte erhebliche Auswirkungen auf die Erwerbsbevölkerung insgesamt: 4,1 Millionen Menschen, d. h. 9 % der Erwerbsbevölkerung, lebten 2019 von diesem Sektor.
4. Das Segment des Inlandstourismus spielte eine entscheidende Rolle in der Wirtschaft und trug einen Bruttowert von 123,8 Milliarden Euro bei, was 3,99 % des deutschen BIP im Jahr 2019 ausmachte.
5. Unter Berücksichtigung der indirekten tourismusbezogenen Produktion erreichte der mit dem Sektor verbundene Bruttogesamtwert 216,2 Milliarden Euro und trug 2019 6,96 % zum BIP bei.

6. Die weltweite COVID-19-Pandemie fügte der Tourismusbranche erhebliche Verluste zu, wobei die für 2021 prognostizierten Umsätze einen erschütternden Rückgang verzeichneten. Die geschätzten Umsatzeinbußen im Jahr 2021 im Vergleich zum Jahr 2019 belaufen sich auf 58,9 Milliarden Euro (dwif-Consulting, 2022).

7. Der World Travel & Tourism Council (WTTC) berichtet, dass der Gesamtbeitrag des Reise- und Tourismussektors zum deutschen BIP im Jahr 2020 bei 217,2 Milliarden Euro lag, was einem Anteil von 6,3 % entspricht. Im Jahr 2021 blieb der Beitrag des Sektors trotz eines Anstiegs um 5 % gegenüber 2020 bei 6,4 % des BIP und belief sich auf 228 Milliarden Euro (WTTC, 2022b). Diese Zahlen liegen jedoch immer noch unter dem Niveau vor der Pandemie im Jahr 2019, als der Gesamtbeitrag zum BIP 355,3 Milliarden Euro betrug, was 9,8 % entspricht (WTTC, 2022b).

Diese Statistiken verdeutlichen die Rolle, die der Tourismus in der deutschen Wirtschaft spielt, sowohl in Bezug auf die Beschäftigung als auch auf seinen Beitrag zum BIP. Die Statistik zeigt jedoch, dass der Tourismus zwar einen größeren Anteil am deutschen Gesamt-BIP hat, aber nicht zu den Hauptbestandteilen gehört. Außerdem sieht sich die Branche aufgrund der COVID-19-Pandemie mit erheblichen Herausforderungen und Verlusten konfrontiert, was sich spürbar auf ihre Gesamtleistung auswirkt.

1.1.2 Größe und Bedeutung der Teilsektoren

Die deutsche Tourismusbranche hat in den letzten Jahren einen tiefgreifenden Wandel erlebt, wobei sich verschiedene Sektoren an das veränderte Besucherverhalten, den technologischen Fortschritt und globale Ereignisse wie die COVID-19-Pandemie angepasst haben.

Besucherattraktionen und Freizeitindustrie: Die Freizeitwirtschaft, zu der eine Reihe von Besucherattraktionen gehören, musste nach Ausbruch der Pandemie einen erheblichen Rückgang der Besucherzahlen hinnehmen. Im Jahr 2021 gab es 44 Prozent weniger Besucher als 2019 (Tourismusnetzwerk Rheinland-Pfalz, 2022, zitiert nach dwif-Consulting GmbH, 2022). Diese Entwicklung unterstreicht die erheblichen Auswirkungen der Pandemie auf die Vitalität der Tourismusbranche.

Trends bei den Unterkünften: Auch im Beherbergungsgewerbe kam es zu deutlichen Verschiebungen in der Belegung. Im Jahr 2019 verzeichnete die Branche 495,6 Millionen Übernachtungen und 190,9 Millionen Gästeankünfte (Deutscher Tourismusverband e.V., 2022, S. 9, zitiert nach Statistisches Bundesamt, 2021).

Aufgrund der Einschränkungen durch die Pandemie gingen die Zahlen im Jahr 2020 jedoch deutlich zurück, mit nur 302,3 Millionen Übernachtungen und 98,1 Millionen Gästeankünften. Im Jahr 2021 erholte sich der Sektor mit 310,2 Millionen Übernachtungen und 96,8 Millionen Gästeankünften etwas (Deutscher Tourismusverband e.V., 2022, S. 9, zitiert nach Statistisches Bundesamt, 2021). Diese Schwankungen spiegeln die Herausforderungen wider, denen sich das Beherbergungsgewerbe bei der Anpassung an das veränderte Reiseverhalten stellen musste.

Lebensmittel- und Getränkesektor: Der Lebensmittel- und Getränkesektor, ein integraler Bestandteil des touristischen Angebots, verzeichnete während der Pandemie einen Umsatzrückgang. Die Nettoeinnahmen sanken von 94,7 Milliarden Euro im Jahr 2019 auf 63,9 Milliarden Euro im Jahr 2020. Trotz einer leichten Erholung im Jahr 2021, als die Nettoeinnahmen 64,3 Milliarden Euro erreichten, hat die Branche weiterhin mit den Folgen der Pandemie zu kämpfen (DEHOGA Bundesverband, o. D.).

Destinationsmanagement und technologische Entwicklung: Im Bereich des Destinationsmanagements ist der Aufstieg der intelligenten Destinationsmanagement-Organisationen (DMOs) bemerkenswert. Diese DMOs treiben aktiv einen Paradigmenwechsel im Destinationsmanagement voran, indem sie technologische Innovationen einbeziehen (Horster, 2022). DMOs fungieren als wichtige Netzwerkknoten, die die Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Sektoren der Tourismusbranche fördern, um das Besuchererlebnis zu verbessern und verschiedene Aspekte eines Reiseziels zu integrieren (Horster, 2022).

Reiseveranstalter und Reisebüros: Die Rolle der Reiseveranstalter und Reisebüros hat sich parallel zu den veränderten Verbraucherpräferenzen entwickelt. Die Einnahmen des Sektors sanken von 35,4 Milliarden Euro im Jahr 2019 auf 12,5 Milliarden Euro im Jahr 2020 und weiter auf 10,7 Milliarden Euro im Jahr 2021 (DRV, 2022). Auch das Buchungsverhalten der Verbraucher hat sich verändert: 72 % der Deutschen bevorzugen die Online-Buchung, 28 % entscheiden sich für die Direktbuchung im Reisebüro (DRV, 2022).

1.1.3 Einreisende und ausreisende Touristen

Die Übernachtungen gingen von 89,9 Millionen im Jahr 2019 auf 32 Millionen im Jahr 2020 und weiter auf 31 Millionen im Jahr 2021 zurück (Deutscher Tourismusverband e.V., 2022, S. 9, zitiert nach Statistisches Bundesamt, 2021). Ebenso sanken die Gästeankünfte von 39,6 Millionen im Jahr 2019 auf 12,4 Millionen im Jahr 2020 und 11,7 Millionen im Jahr 2021 (Deutscher Tourismusverband e.V., 2022, S. 9, zitiert nach Statistisches Bundesamt, 2021). Bei den Auslandsreisen gingen die deutschen Touristen von 52,1 Millionen im Jahr 2019 auf 27,7 Millionen im Jahr 2020 zurück, bevor sie im Jahr 2021 wieder auf 34,9 Millionen stiegen (Deutscher Tourismusverband e.V., 2022, S. 12, zitiert nach Statistisches Bundesamt, 2021). Diese Zahlen geben einen prägnanten Einblick in die sich entwickelnde Dynamik des Tourismussektors inmitten globaler Unsicherheiten.

1.1.4 Anteil der verschiedenen Verkehrsmittel (Flugzeug, Auto, Zug) am Tourismus

Nach einer Auswertung des Deutschen Reiseverbandes (DRV) lag die Pkw-Nutzung für Urlaubsreisen ab 5 Tagen im Jahr 2018 bei 45%, 41% wurden mit dem Flugzeug und 11% mit öffentlichen Verkehrsmitteln zurückgelegt. Die Pkw-Nutzung stieg von 43 % im Jahr 2019 auf 61 % im Jahr 2020 und stabilisiert sich bei 55 % im Jahr 2021 für Reisen. Flugreisen gingen von 42 % im Jahr 2019 auf 26 % im Jahr 2020 zurück, bevor sie sich auf 34 % im Jahr 2021 erholten. Bus- und Bahnreisen blieben konstant bei 6 % im Jahr 2019, veränderten sich leicht auf 4 % für Busse und 7 % für Züge im Jahr 2020 und kehrten im Jahr 2021 auf 4 % für beide zurück (DRV Deutscher Reiseverband, 2021). Allerdings sind Reisen von 4 oder weniger Tagen in der Statistik nicht enthalten, was einen erheblichen Einfluss auf den Anteil der Verkehrsträger haben könnte.

1.1.5 Ankünfte von internationalen gegenüber nationalen Touristen

Die internationalen und nationalen Ankünfte in Deutschland haben sich in den letzten Jahren deutlich verändert und spiegeln das sich verändernde Reiseverhalten und die globale Dynamik wider. Bei den internationalen Ankünften wurden 2019 39,6 Millionen Besucher registriert, die 2020 auf 12,4 Millionen und 2021 weiter auf 11,7 Millionen zurückgingen (Statistisches Bundesamt, 2021, zitiert in Deutscher Tourismusverband e.V., 2022).

In ähnlicher Weise umfassten die nationalen Ankünfte 151,4 Millionen Personen im Jahr 2019, die auf 85,7 Millionen im Jahr 2020 und leicht weiter auf 85,1 Millionen im Jahr 2021 sanken (Statistisches Bundesamt, 2021, zitiert in Deutscher Tourismusverband, 2022).

Zu den wichtigsten Herkunftsländern internationaler Touristen in Deutschland zählten laut Auswärtigem Amt (2019) die Niederlande, die Schweiz, die USA, China, Russland und die Staaten des Arabischen Golfs. Eine neuere Analyse des Statistischen Bundesamtes (2023) für das Jahr 2022 zeigt jedoch eine Verschiebung der fünf wichtigsten Herkunftsländer, die nun die Niederlande, die Schweiz, die USA, Österreich und Polen umfassen. Diese Trends unterstreichen den fluiden Charakter der touristischen Präferenzen und verdeutlichen die Auswirkungen globaler Ereignisse auf das Reiseverhalten (Deutsche Online-Plattform für Statistik [Statista], 2023).

1.1.6 Art der Reise: Geschäftsreisen, Privatreisen/Freizeitreisen

Das Geschäfts- und Freizeitreiseverhalten der Gäste aus Europa und Übersee in Deutschland gibt interessante Einblicke in die Präferenzen und die Dynamik der verschiedenen Segmente. Diese Statistiken aus den Berichten DZT/WTM (2021) und IPK (2022), zitiert in Deutsche Zentrale für Tourismus e.V. (2022), beleuchten verschiedene Aspekte des Reiseverhaltens.

Bei den europäischen Gästen entfielen 19 % der Besuche auf Geschäftsreisen, während Freizeitreisen mit 81 % dominierten (Deutsche Zentrale für Tourismus e.V., 2022). Innerhalb der Kategorie der traditionellen Geschäftsreisen in Deutschland machten die europäischen Gäste 52 % aus, was etwa 2,3 Millionen Reisen entspricht. Demgegenüber entfielen die restlichen 48 % auf den Werbegeschäftsreiseverkehr, was etwa 2,1 Millionen Reisen entspricht (Deutsche Zentrale für Tourismus e.V., 2022).

Über die europäischen Grenzen hinaus betrachtet, lag der Anteil der Geschäftsreisen in Übersee bei 33 % und damit bei rund 0,6 Millionen Reisen, während der Anteil der Freizeitreisen mit 67 % dominierte (Deutsche Zentrale für Tourismus e.V., 2022). Bei den klassischen Auslandsgeschäftsreisen lag der Anteil bei 30 %, während die Werbegeschäftsreisen mit 70 % den größeren Anteil ausmachten (Deutsche Zentrale für Tourismus e.V., 2022).

1.1.7 Unternehmensgrößen

In Deutschland gibt es rund 2.300 Reiseveranstalter, 4.000 Busunternehmen, 11.000 Reisebüros und nach Angaben des Statistischen Bundesamtes gab es 2019 insgesamt mehr als 235.000 Unternehmen im Gastgewerbe, davon 189.000 im Beherbergungsgewerbe und 46.000 in der Hotellerie. Aufgrund der Corona-Pandemie sank die Zahl der Unternehmen im Gastgewerbe auf 214.000 im Jahr 2020. Seitdem ist ein Aufwärtstrend zu verzeichnen und die Nachfrage lag im Sommer 2023 wieder in etwa auf dem Niveau vor der Pandemie. (Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz, 2023) Die deutsche Tourismusbranche besteht zu einem großen Teil aus kleinen und mittleren Unternehmen (Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz, 2022). Über ihre direkten Auswirkungen hinaus ist die Tourismusbranche in eine breitere Wertschöpfungskette eingebunden, die andere Sektoren wie Verkehr, Handel, Handwerk, Landwirtschaft, Gesundheit, Freizeit sowie Kultur- und Kreativwirtschaft beeinflusst (Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz, 2022).

1.2 BEITRAG VON REISEN UND TOURISMUS ZUR BESCHÄFTIGUNG

Im Jahr 2019 war die Tourismusbranche in Deutschland ein wichtiger Akteur auf dem Arbeitsmarkt. Rund 2,8 Millionen Menschen waren direkt im Tourismus beschäftigt, das sind 6,1 % aller Erwerbstätigen (Statistisches Bundesamt, 2021, zitiert in Deutscher Tourismusverband, 2022). Zusätzlich fanden im selben Jahr weitere 1,3 Millionen Personen indirekte Beschäftigungsmöglichkeiten in der Branche (Statistisches Bundesamt, 2021, zitiert in Deutscher Tourismusverband, 2022, S. 4). Insgesamt lebten im Jahr 2019 rund 4,1 Millionen Menschen, das sind 9 % der Erwerbstätigen, von der Tourismusbranche (Statistisches Bundesamt, 2021, zitiert in Deutscher Tourismusverband e.V., 2022, S. 4).

1.3 DIREKTER UND GESAMTER BEITRAG DES TOURISMUS ZUM BIP IN 10 JAHREN

Laut einer vom Bundesministerium für Digitales und Verkehr in Auftrag gegebenen Prognose (2022) wird das Gesamt-BIP bis 2030 jährlich um 1,14% steigen. Der Gesamtanteil am BIP soll zwischen 2022 und 2028 um insgesamt 2,3 % steigen und im Jahr 2028 9,23 % betragen (Statista, 2022). Das wäre fast dasselbe Niveau wie vor der Pandemie, als der Beitrag bei 9,8 % lag (Statista bezieht sich auf World Travel and Tourism Council [WTTC], 2022a).

1.4 DIREKTER UND GESAMTER BEITRAG DES TOURISMUS ZUR BESCHÄFTIGUNG IM TOURISMUS IN 10 JAHREN

Die Daten zeigen einen Trend, dass die Tourismusbranche im Jahr 2028 im Vergleich zu 2018 über 3,7 Millionen direkte Arbeitsplätze und einen Gesamtbeitrag von über 6,5 Millionen Arbeitsplätzen leisten wird (WTTC, 2018). Doch viele Branchen in Deutschland haben in den letzten Jahren mit einem drastischen Arbeitskräftemangel und einem Mangel an Auszubildenden zu kämpfen (dwif-Consulting o. D.). Einem Bericht zufolge wird es im Jahr 2030 nur noch 27,8 Millionen Menschen im erwerbsfähigen Alter mit einem Berufsabschluss geben, während es 2020 noch 31,6 Millionen waren (IW Köln, 2021).

1.5 SCHWERPUNKTE DER NATIONALEN STRATEGIE FÜR DEN TOURISMUS

Die nationale Strategie für den Tourismus in Deutschland wird durch mehrere Schlüsselprioritäten untermauert. Dazu gehören eine starke Betonung der Nachhaltigkeit, die auf einen klimaneutralen Tourismus abzielt, sowie die Integration der Digitalisierung, um die Effizienz und Reichweite der Branche zu erhöhen. Darüber hinaus berücksichtigt die Strategie die sozialen Auswirkungen des Tourismus und ist bestrebt, die Verfügbarkeit von Fachkräften in diesem Sektor sicherzustellen (Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz, 2022c).

Ein entscheidender Aspekt der Strategie ist die Bewältigung der Herausforderungen, die sich aus der COVID-19-Pandemie ergeben, und die Anerkennung der Notwendigkeit, sich angesichts der beispiellosen Störungen durch die globale Gesundheitskrise zu erholen und widerstandsfähig zu sein. Dieser vielschichtige Ansatz umfasst verschiedene Dimensionen, um den Tourismussektor auf ein nachhaltiges Wachstum auszurichten und sich in der sich verändernden Landschaft zurechtzufinden.

1.6 LÄNDERSPEZIFISCHE HERAUSFORDERUNGEN UND ENTWICKLUNGEN IM TOURISMUS

Eine der Herausforderungen für die Branche in Deutschland besteht darin, die langfristigen Folgen der Corona-Krise nachhaltig zu bewältigen und letztlich zu stärken, um eine neue Phase des Tourismus einzuleiten (Deutscher Tourismusverband e.V., 2020, S. 1). Die Meilensteine greifen die Zukunftsthemen Klimaneutralität/Umwelt- und Naturschutz, Digitalisierung, Fachkräftesicherung und Wettbewerbsfähigkeit im Tourismus auf, die als Schwerpunkte in das geplante Arbeitsprogramm der Bundesregierung aufgenommen werden sollen. (Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung [OECD], 2021) Das Arbeitsprogramm wird sich auf konkrete sektorübergreifende und sektorspezifische Maßnahmen stützen und soll noch in diesem Jahr vorgelegt werden (Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz, 2022b).

Nach Angaben der Bundesagentur für Arbeit gab es im Jahr 2021 rund 19 % weniger sozialversicherungspflichtig Beschäftigte in Tourismusberufen als 2019 (Agentur für Arbeit 2022,5). Die Bundesregierung wird ihre branchenübergreifende Fachkräftestrategie weiterentwickeln. Neben der Aus- und Weiterbildung ist ein Meilenstein die Zuwanderung von Fachkräften. Die Bundesregierung wird die Unternehmen der Tourismuswirtschaft auf dem Weg in das digitale Unterstützungszeitalter unterstützen. Es ist wichtig, die neuen Chancen der Digitalisierung zu nutzen, um auf die mit der Digitalisierung verbundenen Herausforderungen besser vorbereitet zu sein und die Verbreitung von Innovationen in der Branche zu fördern.

Eine weitere Herausforderung besteht darin, dass nachhaltiger Tourismus auch die Inklusion von Menschen mit Behinderungen beinhaltet und somit mehr Barrierefreiheit im Tourismus notwendig ist. Die Verwirklichung von "Reisen für Alle", einer bundesweiten Initiative von Bund und Ländern (www.reisen-fuer-alle.de), dient nicht nur der Teilhabe von Reisenden mit Behinderungen, sondern erschließt auch andere Kundengruppen und liegt damit im Interesse der Branche selbst. Die Initiative zielt auf barrierefreien Tourismus und barrierefreie Freizeitgestaltung auf allen Ebenen, wo Barrierefreiheit nötig ist, um allen Menschen das Reisen zu ermöglichen. So gibt es beispielsweise zertifizierte Rad- und Wanderwege, die als barrierefrei gekennzeichnet sind, und auch Tourismusbetriebe können sich zertifizieren lassen. Die Zertifizierung kann dann unter folgenden Aspekten erfolgen:

- Menschen mit Gehbehinderungen und Rollstuhlfahrer
- Menschen mit Hörbehinderungen und gehörlose Menschen
- Menschen mit Sehbehinderungen und blinde Menschen
- Menschen mit kognitiven Beeinträchtigungen

2. AKTUELLE

AUSBILDUNGSANGEBOTE IN DEUTSCHLAND

In diesem Abschnitt finden Sie einen Überblick über die Vermittlung von Kompetenzen in Deutschland. Bei den überwiegend staatlich finanzierten Berufs- und Hochschuleinrichtungen handelt es sich überwiegend um öffentliche Einrichtungen. Dementsprechend sind auch die Anbieter touristischer Aus- und Weiterbildungen in der Regel öffentliche Einrichtungen, wie z. B. Berufsschulen und Fachhochschulen. In Deutschland gibt es ein breites Angebot an Ausbildungsmöglichkeiten, das unterschiedliche Bildungswege umfasst, um den Bedürfnissen und Interessen der Menschen gerecht zu werden.

Eine Besonderheit unter den Bildungswegen ist. Im internationalen Vergleich die in Deutschland gängige duale Ausbildung oder das duale Studium. Dabei wird die Vermittlung von theoretischem Wissen in der Berufsschule oder Hochschule mit praktischen Ansätzen in einem Ausbildungsbetrieb kombiniert. Die Industrie- und Handelskammer (IHK) ist Schirmherrin dieses Systems und prüft zum Beispiel, ob die Ausbilder in einem Unternehmen über die notwendige Qualifikation verfügen ("Fakten zur dualen Ausbildung", 2022). Mit einheitlichen Prüfungen stellt sie sicher, dass das Niveau der Berufsschulen das notwendige Wissen vermittelt. Das hohe Ausbildungsniveau ermöglicht den Auszubildenden einen guten Start ins Berufsleben mit hohen Qualifikationen und verschafft auch den Unternehmen Vorteile. Berufsschulen bieten auch Ausbildungsmöglichkeiten ohne die duale Komponente, eine rein schulische Berufsausbildung. Für praktische Erfahrungen und einen tieferen Einblick in die Branche bieten viele Tourismusunternehmen Praktika und Traineeprogramme an. Diese ermöglichen es Auszubildenden, praktische Fähigkeiten zu entwickeln und in verschiedene Bereiche der Branche einzutauchen.

Für diejenigen, die eine akademische Laufbahn anstreben, gibt es eine breite Palette von Studiengängen im Tourismus. Bachelorstudiengänge wie Tourismusmanagement, Hotelmanagement, Eventmanagement oder Tourismuswissenschaft bieten eine solide akademische Basis. Auf Master-Ebene gibt es spezialisierte Studiengänge wie Internationales Tourismusmanagement oder Nachhaltiges Tourismusmanagement.

Um praktische Erfahrungen zu sammeln und einen tieferen Einblick in die Branche zu erhalten, bieten viele Tourismusunternehmen Praktika und Traineeprogramme an. Diese ermöglichen es Praktikanten, praktische Fähigkeiten zu entwickeln und in verschiedene Bereiche des Sektors einzutauchen.

Fachhochschulen sind vor allem regionale Hochschuleinrichtungen, deren Aktivitäten ihren Bezug zum Arbeitsleben und zur regionalen Entwicklung deutlich machen. Sie bilden für berufliche Fachaufgaben aus, die sich an den Anforderungen der Arbeitswelt orientieren. Fachhochschulen bieten *Bachelor- und Masterabschlüsse an*. Die Bachelor-Abschlüsse richten sich vor allem an junge Menschen ohne Hochschulbildung, die Master-Abschlüsse an Erwachsene, die bereits über einen ersten Hochschulabschluss verfügen, ggf. schon Berufserfahrung gesammelt haben und beruflich weiterkommen wollen.

Beide Abschlüsse werden auch für Erwachsene angeboten und können mit dem Blended-Learning-Modell studiert werden. (Ministerium für Bildung und Kultur, 2023b.) Vermittlung von Kompetenzen für Innovationen und Stärkung der Leistungsfähigkeit von Unternehmen (Department of Further and Higher Education Research, Innovation and Science, 2022)

In Bezug auf das Angebot und die Herausforderungen bei der Entwicklung von Qualifikationen im Tourismus- und Gastgewerbe besteht angesichts der Arbeitsplatzverluste und der Versuche, die Arbeitskräfte nach den zwei Jahren der Covid-Pandemie zu erneuern, die Notwendigkeit, diese Arbeitskräfte weiterzubilden und umzuschulen, um Unternehmen bei der Suche nach potenziellen Mitarbeitenden zu unterstützen (Failte Ireland, 2022d); House of the Oireachtas, 2022b).

Die Notwendigkeit, Personal zu qualifizieren, besteht in allen Tourismussektoren, vor allem aber in der Gastronomie, in der 62,5 % der Arbeitskräfte nach dem Covid-19 abgewandert oder in einer anderen Position wieder eingestellt worden sind (HOTREC, 2022). Diese Situation hat einen dringenden Bedarf an allen grundlegenden beruflichen Fähigkeiten und an Fähigkeiten im Zusammenhang mit dem digitalen Wandel und der ökologischen Nachhaltigkeit geschaffen. Die langfristige Bindung von Talenten sowie die Umschulung und Höherqualifizierung der Arbeitskräfte sind daher wichtige Maßnahmen, um die Entwicklung der Tourismus- und Reisebranche in Irland in den kommenden Jahren zu gewährleisten.

Darüber hinaus sind die Fremdenverkehrsbehörden sehr aktiv in der Kompetenzentwicklung. Da die Tourismusbranche von Kleinst- und Kleinbetrieben dominiert wird, ist es wichtig, deren Qualifikationen zu erhöhen, um die Rentabilität und Wettbewerbsfähigkeit sicherzustellen. Dazu bieten verschiedene Institutionen unterschiedlich umfangreiche Weiterbildungsmöglichkeiten an, die nach der Ausbildung oder dem Studium genutzt werden können. Diese reichen von Zertifikatskursen bis hin zu spezialisierten Seminaren und Workshops, die sich auf Bereiche wie digitales Marketing im Tourismus, Hotelmanagement oder Veranstaltungsplanung konzentrieren.

Darüber hinaus sind die Fremdenverkehrsbehörden sehr aktiv in der Kompetenzentwicklung. Da die Tourismusbranche von Kleinst- und Kleinbetrieben dominiert wird, ist es wichtig, deren Qualifikationen zu erhöhen, um die Rentabilität und Wettbewerbsfähigkeit sicherzustellen. Dazu bieten verschiedene Institutionen unterschiedlich umfangreiche Weiterbildungsmöglichkeiten an, die nach der Ausbildung oder dem Studium genutzt werden können. Diese reichen von Zertifikatskursen bis hin zu spezialisierten Seminaren und Workshops, die sich auf Bereiche wie digitales Marketing im Tourismus, Hotelmanagement oder Veranstaltungsplanung konzentrieren.

a) Akademische Ausbildung in verschiedenen Stufen, Ausbildungsarten und -zahlen

In Deutschland gibt es insgesamt 87 Studiengänge an 33 verschiedenen Fachhochschulen und 3 Akademien, die eine akademische Ausbildung ermöglichen. Alle 33 Fachhochschulen bieten Bachelor-Abschlüsse an, 12 von ihnen bieten auch Master-Abschlüsse an und 3 bieten zusätzliche Zertifikatskurse als Weiterbildung für Personen an, die bereits in der Tourismusbranche arbeiten. Drei Akademien bieten ebenfalls Zertifikatskurse für die Weiterbildung von Personen an, die in der Tourismusbranche tätig sind.

Alle Zertifikatskurse werden als Fernlehrgänge angeboten, um den Teilnehmern die Möglichkeit zu geben, sich neben ihrer Arbeit beruflich weiterzuentwickeln.

Fachhochschulen bieten sowohl Fernstudiengänge als auch Präsenzstudiengänge an, konzentrieren sich aber hauptsächlich auf den Präsenzunterricht. Daher bieten die meisten Hochschulen in Deutschland eine Verlängerung der Studienzeit und ein Teilzeitstudium an, damit Sie neben Ihrem Beruf an einer akademischen Ausbildung teilnehmen können. Auch im akademischen Bereich hat sich an einigen Fachhochschulen ein duales System etabliert.

Beim dualen Studium sind die Studierenden abwechselnd drei Monate an der Fachhochschule und drei Monate in ihrem Ausbildungsbetrieb. Das duale

Studium wird in der Regel mit einem Bachelor-Abschluss beendet. In der folgenden Tabelle wird das duale Studium im On-Campus-Bereich gezählt, da die Ausbildung in Präsenz angeboten wird.

Alle Studiengänge in Deutschland, die zu einem Bachelor- oder Masterabschluss führen, müssen akkreditiert werden. Die Stiftung Akkreditierungsrat ist als Einrichtung der Länder mitverantwortlich für die Qualitätssicherung und Lehre an deutschen Hochschulen. Die Studierenden können daher sicher sein, dass ihr Abschluss national und international anerkannt ist und sie zu weiteren Qualifikationen bis hin zur Promotion befähigt werden.

Innovatives Beispiel: Drei akademische Anbieter arbeiteten als Team zusammen, um ein akademisches Angebot im Bereich des zukünftigen Tourismus zu entwickeln

Der im Jahr 2023 neu gegründete Masterstudiengang Transformation und nachhaltige Lebensraumentwicklung - Neugestaltung des Tourismus ist Teil einer Kooperation zwischen der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt und den Hochschulen Deggendorf, Kempten und München, die alle über eine hohe Tourismuskompetenz verfügen. Der Masterstudiengang bietet eine Kombination aus akademischer Qualifikation (durch die Universität) und beruflicher Kompetenz (durch die Hochschulen) durch die Verknüpfung von fundierten Theorien mit studiengangsspezifischen Anwendungskontexten und aktuellen Entwicklungen in der Praxis.

Die Lehrveranstaltungen im Masterstudiengang Transformation und nachhaltige Lebensraumentwicklung finden digital als Fernstudium statt. Allerdings werden geblockte Teile ausgewählter Module pro Semester persönlich durchgeführt. Der digitale Masterstudiengang Transformation und nachhaltige Lebensraumentwicklung - Redesigning Tourism ist ein universitäres Angebot, das sich durch ein Zusammenspiel von disziplinärer Expertise und interdisziplinärer Entwicklungskompetenz auszeichnet. Der Fokus liegt auf einem forschungsorientierten Transfer mit engem Praxisbezug. Nach einem ersten berufsqualifizierenden Abschluss können die Studierenden in 4

Semestern wichtige Kompetenzen in den Bereichen Social Skills, Green Skills und Digital Skills erwerben und ihr Studium mit einem Master of Science abschließen.

b) Berufliche Bildung im dualen System

Die Berufsausbildung im dualen System findet sowohl im Betrieb als auch in der Schule statt. In der Regel arbeitet man 3-4 Tage pro Woche im Ausbildungsbetrieb und besucht 1-2 Tage pro Woche die Berufsschule. So erhalten die Auszubildenden eine praktische Ausbildung und Berufserfahrung im Ausbildungsbetrieb und theoretisches Wissen in der Berufsschule.

Typische Ausbildungsberufe im Tourismus sind v.a.:

- Reiseverkehrskauffrau/Reiseverkehrskaufmann
- Hotelfachfrau/Hotelfachmann
- Kauffrau/Kaufmann für Tourismus und Freizeit
- Veranstaltungskauffrau/Veranstaltungskaufmann
- Sachbearbeiter*In Luftfahrt
- Koch/Köchin
- Restaurantfachfrau/Restaurantfachmann

Aufbauend auf dieser Berufsausbildung können im späteren Berufsleben verschiedene Weiterbildungsmaßnahmen absolviert werden. Diese werden in Deutschland sowohl von staatlichen Weiterbildungseinrichtungen, insbesondere den IHKs, als auch von privaten Weiterbildungsanbietern sowie von privaten und staatlichen Fachhochschulen angeboten. An den Fachhochschulen handelt es sich in der Regel um Zertifikatslehrgänge (siehe Tabelle oben).

In einigen Fällen ist es nach mehrjähriger Berufserfahrung im Tourismus und/oder erfolgreich abgeschlossener Weiterbildung auch möglich, sich für ein Studium an einer Fachhochschule zu qualifizieren, um einen Bachelor-Abschluss zu erlangen, ohne ein Abitur zu haben. Seit 2010 erstellen das Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) und das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) in Zusammenarbeit mit der Gesellschaft für Wirtschaftliche

Strukturforschung (GWS) alle zwei Jahre eine Basisprojektion zur langfristigen Entwicklung von Arbeitsnachfrage und -angebot nach Qualifikationen und Berufen (www.QuBe-Projekt.de). Die Tourismusberufe werden in der Berufshauptgruppe "Tourismus-, Hotel- und Gaststättenberufe" zusammengefasst. Eine Berufshauptgruppe fasst Berufe auf der Grundlage der Ähnlichkeit der sie kennzeichnenden Tätigkeiten, Kenntnisse und Fähigkeiten zusammen. Die Berufshauptgruppe "Tourismus-, Hotel- und Gaststättenberufe" umfasst die folgenden Berufsgruppen:

- Tourismus und Sport
- Hotelgewerbe
- Gastronomie
- Veranstaltungsservice und -management

Die aktuelle Erhebung zeigt die erwartete Entwicklung der touristischen Arbeitsplätze in diesen Berufsgruppen bis 2040. Das Diagramm zeigt noch einmal deutlich, dass die meisten Arbeitsplätze im Tourismus im Hotel- und Gaststättengewerbe ausgeübt werden. Dies verdeutlicht einmal mehr die große Bedeutung von Qualitätsstandards für die berufliche Ausbildung und die nicht-akademische Weiterbildung.

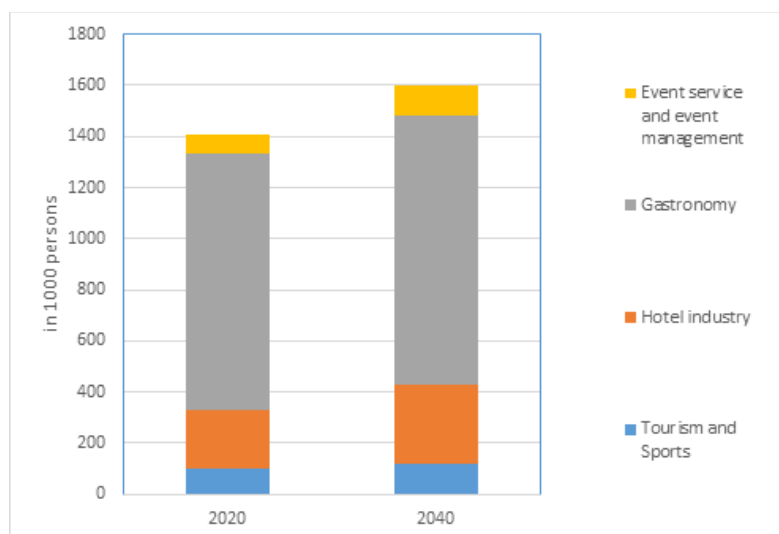


Abb.1: Langfristige Entwicklung von Arbeitsnachfrage und -angebot nach Qualifikationen und Berufen Quelle: QuBe-Projekt, QuBe-Basisprojektion6.Welle, Statistisches Bundesamt

2.1 Digitale KOMPETENZEN

Um die Relevanz der Digitalisierung für die Nachfrageseite der Tourismusbranche aufzuzeigen, wurde 2016 die Studie "Der mobile Reisende" von Google, TUI Deutschland und den beiden Marktforschungsinstituten TNS und GfK veröffentlicht. Demnach werden 90 Prozent aller Buchungen zumindest einmal online recherchiert, 50 Prozent davon per Smartphone. Das Internet wird laut der Studie stark zur Inspiration genutzt. Auch der Buchungsprozess selbst zeigt eine starke Tendenz zur Verlagerung in die digitale Welt. 50 % aller Urlaubsreisen und 32 % der Pauschalreisen wurden zum Zeitpunkt der Befragung online gebucht. Dies macht deutlich, dass zur Kundenorientierung heute auch die Bereitstellung digitaler Informations- und Buchungsmöglichkeiten gehört. Daher müssen die Mitarbeitenden im Tourismussektor verstehen, wie digitale Prozesse funktionieren und wie man von der touristischen Angebotsseite damit umgeht.

Diese Einschätzungen decken sich auch mit einer BitCom-Studie aus dem Jahr 2021. Demnach spielt die digitale Welt mittlerweile eine wichtige Rolle bei der Motivation/Inspiration zu einer Reise. Bei 25 % aller gebuchten Reisen kommt die Inspiration für das Reiseziel aus dem Internet.

Ebenso spannend wie die oben genannte Studie sind die Ergebnisse einer Umfrage, in der die Befragten ihre Wünsche an die Tourismusbranche im Zusammenhang mit der Digitalisierung äußern. Demnach wären 78 Prozent der Befragten froh, wenn sie Tablets und/oder andere elektronische Geräte als Unterstützung für die persönliche Beratung hätten. 70 Prozent würden gerne 360-Grad-Bilder ihres Reiseziels auf einem Bildschirm im Reisebüro sehen. 51 Prozent gaben an, dass sie Virtual-Reality-Brillen für ein realistisches Erleben des Urlaubsortes nutzen würden. Und auch hier ist es wichtig, dass die Mitarbeitenden im Tourismus über die entsprechenden Kompetenzen verfügen, um den Gästen bei Bedarf helfen zu können und alle Prozesse im Umgang mit digitalen Medien zu unterstützen und so einen optimalen Service im Bereich der digitalen Unterstützung zu bieten.

In der Theorie ist das Bewusstsein für die Notwendigkeit und den Nutzen digitaler Kompetenzen vorhanden, und dieses Bewusstsein wird in der Praxis immer häufiger erfüllt. Neben den Bedürfnissen der Nachfrageseite gibt es natürlich auch die Bedürfnisse und Anforderungen der Angebotsseite, die die finanziellen und personellen Ressourcen berücksichtigen muss. Um den unterschiedlichen Bedürfnissen gerecht zu werden, gibt es in Deutschland eine Vielzahl von Angeboten privater und staatlicher Anbieter, von der einfachen Office-Schulung bis zum Scrum-Master-Training sowie von Social Networking und dem Umgang mit Online-Bewertungen bis zur Programmierung von Apps. Spezielle Schulungen für die Tourismusbranche beziehen sich oft auf Buchungssysteme wie Amadeus Fire. Lokale Tourismusverbände bieten zunehmend Schulungen zum Umgang mit digitalen Medien an, die dann auch von den Verbrauchern genutzt werden. Größere Tourismusunternehmen bieten darüber hinaus oft interne Schulungen durch besonders qualifizierte Mitarbeitende an oder beauftragen externe Trainer für speziell auf die Bedürfnisse des Unternehmens zugeschnittene Schulungen und Coachings.

Die demografischen Daten zeigen, dass wir in Deutschland in einer alternden Gesellschaft leben, in der seit 1972 mehr Menschen sterben als geboren werden. Deutschland gehört seit den 1970er Jahren zu den Ländern mit einer sehr niedrigen Geburtenrate. Dank der guten medizinischen Versorgung steigt gleichzeitig die Lebenserwartung. Das Renteneintrittsalter wurde bereits auf 67 Jahre angehoben, und es gibt gelegentlich Menschen, die gerne über dieses Alter hinaus weiterarbeiten. Diese Entwicklung führt dazu, dass die Zahl der Digital Immigrants in den Unternehmen deutlich höher ist als die Zahl der Digital Natives, und es besteht ein Bedarf an Schulungen, die an ältere Lernende angepasst werden müssen. Hinzu kommt der Fachkräftemangel, so dass die Unternehmen zunehmend auf Quereinsteiger zurückgreifen müssen, die zu Beginn oft einen höheren Ausbildungsbedarf haben.

Die wichtigsten Herausforderungen auf der Angebotsseite sind also die Vermittlung digitaler Kompetenzen an Mitarbeitende mit geringen digitalen Kenntnissen sowie die Vermittlung digitaler Kompetenzen an Mitarbeitende, die keine oder nur wenig Erfahrung im Tourismussektor haben. Auf der

Nachfrageseite ist die Bewältigung des demografischen Wandels ebenfalls eine Herausforderung, da die Mitarbeitende im Tourismussektor in der Lage sein müssen, Gästen mit wenig digitaler Erfahrung zu zeigen, wie Dinge wie Apps, digitale Karten und digitale Menükarten funktionieren.

2.2 GRÜNE KOMPETENZEN

In Deutschland spielen Nachhaltigkeit und umweltfreundliches Reisen in der Tourismusausbildung schon lange eine Rolle. Gerade im Bereich der akademischen Ausbildung gibt es Studiengänge, die sich intensiv damit beschäftigen, wie z.B. Nachhaltiges Tourismusmanagement in Eberswalde, der internationale Studiengang Angewandte Freizeitwissenschaft in Bremen und der Studiengang Tourismuszukunft in Kempten. Insgesamt ist die Vermittlung von Green Skills in fast alle touristischen Ausbildungs- und Studiengänge integriert.

Das Umweltbundesamt veröffentlicht regelmäßig tourismusbezogene Studien und Daten zu ökologischen Trends und Bedürfnissen, insbesondere im Hinblick auf den Klimawandel. Außerdem bietet es digitale Schulungen zu grünen Kompetenzen an. Die touristisch am stärksten nachgefragten Regionen in Deutschland, nämlich die Alpen- und Mittelgebirgsregionen sowie die Küstenregionen, sind am stärksten vom Klimawandel betroffen. Die Schneesicherheit in den Alpen und Mittelgebirgen ist nicht mehr dieselbe wie vor 20 Jahren und auch die Wasserqualität verändert sich durch den Anstieg der durchschnittlichen Wassertemperatur (Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz, 2022c).

Die Nachfrage nach nachhaltigem und ländlichem Tourismus ist groß, was auch daran liegt, dass das Umweltbewusstsein der Menschen zunimmt und sich viele Menschen wegen des Klimawandels bewusst gegen Flugreisen entscheiden. Dieses Bewusstsein kommt auch den Küstenregionen zugute. Trotz der eingangs erwähnten Veränderung der Wasserqualität ist das Baden in Nord- und Ostsee nach wie vor gut und die ständige Kontrolle der Wasserqualität vermittelt ein Gefühl der Sicherheit. Gerade ältere Menschen entscheiden sich oft bewusst für

einen Urlaub in Deutschland, weil ihnen die Hitze in wärmeren Ländern manchmal sehr zu schaffen macht. Hier wird deutlich, dass es bei allen Problemen, die der Klimawandel auch für den Incoming-Tourismus in Deutschland mit sich bringt, Möglichkeiten gibt, mit der Situation umzugehen. Letztlich bedeutet dies aber nur, dass ein Dilemma so gut wie möglich bewältigt werden kann, aber dass dieser Ansatz bei fortschreitendem Klimawandel nicht von Dauer sein kann. Klimaschutz und die damit verbundenen Kompetenzen müssen für den Tourismus einen hohen Stellenwert haben, denn in den letzten Jahren hat sich gezeigt, welch fragiles und ungemein wertvolles Gut das Klima für den Tourismus ist.

Digitale Entwicklungen können auch dazu beitragen, das Umweltbewusstsein zu verbessern. Dinge wie das Sparen von Papier durch die Verwendung digitaler Karten werden von den Verbrauchern bereits gut angenommen. Wie bereits in der unter 2.1 erwähnten Studie festgestellt, steigt auch das Interesse an virtuellen Alternativen zu realen Erlebnissen. Diese Angebote können einen Beitrag zum Umweltschutz leisten, wenn z.B. sensible Ökosysteme besser geschützt werden können. Vor diesem Hintergrund ist der Klimawandel eine der größten Herausforderungen für einen nachhaltigen Tourismus und hat Auswirkungen auf alle Bereiche dieser Studie. Gerade diese Herausforderungen werden in den oben genannten Studiengängen intensiv behandelt, um grüne Kompetenzen für die Zukunft zu entwickeln und zu fördern.

2.3 SOZIALE KOMPETENZEN

Das Bewusstsein für die Bedeutung soziokultureller Kompetenzen hat seit den 1970er Jahren stetig zugenommen. Soft-Skills-Trainings für Mitarbeitende sind in allen kundenorientierten Branchen sehr gefragt und gehören mittlerweile zum Ausbildungsstandard, auch in der touristischen Berufsausbildung. Aufgrund der fortschreitenden Digitalisierung und des steigenden Umweltbewusstseins hat sich ein multidisziplinäres Feld von Erwachsenenbildungsangeboten für die Tourismusbranche herausgebildet. Kommunikations- und Verhaltenstrainings sind in der Regel bereits in das Hochschulstudium eingebunden und berücksichtigen diesen multidisziplinären Bereich. In einigen Fällen haben sogar

komplette Lehrveranstaltungen im Bereich der Kommunikationspsychologie mit spezifischer Ausrichtung auf die Bedürfnisse der Touristen einen festen Platz im Lehrplan.

Die soziokulturelle Ebene spielt auch im Personalmanagement eine wichtige Rolle. Im Management setzt sich zunehmend die Erkenntnis durch, dass sich zufriedene Mitarbeitende positiv auf die Kunden auswirken und dass eine geringe Fluktuation zu Vertrauen sowohl auf der Mitarbeitenden- als auch auf der Kundenseite führt. Der Faktor Mensch spielt also eine bedeutende Schlüsselrolle im Tourismus. Trends in genau diesem Bereich wurden von der Deutschen Zentrale für Tourismus und dem Bundeskompetenzzentrum Tourismus intensiv untersucht.

Wie in anderen Bereichen steht auch der Tourismus aufgrund der alternden Bevölkerung vor einer großen soziokulturellen Herausforderung. Barrierefreiheit spielt eine immer wichtigere Rolle, da die ältere Generation eine wichtige Zielgruppe für den Tourismus darstellt. Für die im Tourismus Tätigen bedeutet dies auch, dass sie für den Umgang mit älteren Menschen geschult werden müssen.

Außerdem wächst das Bewusstsein für Inklusion, was große Chancen für Arbeitgeber und Arbeitnehmer bietet, vor allem in der Tourismus- und Gastgewerbebranche. Allerdings müssen die Berufsschulen und Ausbildungsbetriebe ihre Lehrpläne an die neue Situation anpassen und inklusives Lernen ermöglichen. Das Bundesteilhabegesetz schreibt bundesweit vor, dass Menschen mit Behinderungen der Zugang zu Bildung und Ausbildung ermöglicht werden muss. Schulen und andere Ausbildungsstätten haben sich in den letzten Jahren immer besser darauf eingestellt.

Im deutschen Sozialrecht wird "... zwischen Angeboten für "Menschen mit Behinderungen" (SGB IX § 2) und Angeboten für "förderungsbedürftige junge Menschen" (SGB III. § 78) unterschieden. Diese Unterscheidung bedeutet, dass den jungen Menschen an verschiedenen Lernorten unterschiedliche berufliche Bildungsangebote und Unterstützungsleistungen zur Verfügung stehen. Als förderungsbedürftig gelten lernbeeinträchtigte und sozial benachteiligte junge

Menschen, die voraussichtlich Schwierigkeiten haben werden, eine Berufsausbildung zu absolvieren. Dieser Personenkreis wird auch unter dem Begriff "benachteiligte Jugendliche" zusammengefasst: Jugendliche, die aufgrund sozialer, individueller und struktureller Benachteiligungen keinen Zugang zu einer Ausbildung haben oder Unterstützung benötigen, um diese abzuschließen.

Angebote für Menschen mit Benachteiligungen:

- Berufsausbildung in außerbetrieblichen Einrichtungen (BaE) (SGB III, §76)
- Assistierte Ausbildung flexibel (AsA flex) (SGB III, §§ 74 - 75a)
- Jugendsozialarbeit (SGB VIII, § 13)

Angebote für Menschen mit Behinderungen:

- Duale Berufsausbildung auf der Grundlage des Berufsbildungsgesetzes (§64 - §66) und der Handwerksordnung (§42k - §42n)
- Leistungen zur Teilhabe am Arbeitsleben (SGB IX, § 49)
- Budget für Arbeit (SGB IX, § 61)
- Budget für Weiterbildung (SGB IX, § 61a)
- Begleitete betriebliche Ausbildung (SGB III, §117)

Für die Unternehmen sind zusätzliche organisatorische und finanzielle Unterstützungsmöglichkeiten vorgesehen.

Darüber hinaus gibt es weitere Angebote, die junge Menschen beim Übergang ins Berufsleben nachhaltig unterstützen, z. B. Verbundausbildung mit Berufsbildungswerken, ehrenamtliche Beratungs- und Unterstützungsangebote (z. B. Jobpatenschaftsmodell). Darüber hinaus ist eine Vielzahl weiterer Angebote auf kommunaler Ebene verankert.

Aufgrund des demografischen Wandels und der Auswirkungen der Corona-Pandemie besteht im Hotel- und Gaststättengewerbe ein erheblicher Fachkräftemangel, der in Deutschland aus soziokultureller Sicht derzeit wohl die größte Herausforderung darstellt. Die Branche ist auf Fachkräfte aus dem Ausland sowie auf Quereinsteiger angewiesen. Dies erfordert eine intensive

Ausbildung in den Bereichen interkulturelle Kompetenz, Serviceorientierung und Gästebetreuung sowie Sprachkurse." (Bundesinstitut für Berufsbildung, 2223-10-02: <https://www.bibb.de/de/66304.php>)

3. UMFRAERGEERGEBNISSE

In diesem Kapitel wird eine Analyse der Ergebnisse der Online-Umfrage unter Tourismusfachleuten, Personalverantwortlichen und Entscheidungsträgern in Deutschland vorgestellt. Diese Umfrage zielte darauf ab, die Lücke zwischen dem aktuellen Niveau der (grünen, sozialen, digitalen) Kompetenzen in der Tourismusbranche und den im Jahr 2030 benötigten Kompetenzen zu untersuchen - was zu quantitativen Daten über die Kompetenzlücken und den zukünftigen Bedarf führte. Zusammengefasst:

- Die wichtigsten Trends werden aus den Umfrageergebnissen von {COUNTY NAME} extrahiert, um festzustellen, wie der Sektor auf die Qualifikationsanforderungen, die Höhen und Tiefen sowie das aktuelle und zukünftige Niveau der Fähigkeiten in den Bereichen Umwelt, Digitalisierung und soziokulturelle Kompetenzen reagiert.
- Eine Erläuterung und Diskussion der Ergebnisse ist vorgesehen.
- Es werden Lücken im derzeitigen und künftigen Niveau der Kenntnisse in den Bereichen "Grün", "Digital" und "Soziokultur" aufgezeigt. Es werden Kommentare zu spezifischen Defiziten oder ausgezeichneten/gut ausgeprägten Kenntnissen in verschiedenen Fertigkeiten sowie zu den Bereichen mit erheblichen Schwächen abgegeben.

Gesamtzahl der Antworten Deutschland	33 (einschließlich Kategorie "Sonstige" =5)
Anzahl der Antworten pro Teilbereich des Tourismus:	
Organisationen zur Verwaltung von Reisezielen:	5
Anbieter von Unterkünften:	11
Essen & Trinken:	2
Attraktionen für Besucher:	2
Reisebüros und Reiseveranstalter:	8

3.1 DIGITALE KOMPETENZEN

Digitale Fertigkeiten

Derzeitiger Stand der Kenntnisse

Höchste:

1. 3,82 Nutzung von Büroanwendungen (Textverarbeitung, Tabellenkalkulation, Präsentationssoftware)
2. 3,48 Nutzung digitaler Marketingsysteme und Kommunikationsplattformen (Social-Media-Netzwerke, E-Mail- und Direktmarketing-Systeme, Content-Management-Systeme)
3. 3,33 Sichere Informationsverarbeitung (Back-up, Cybersicherheit, Datenschutz)
4. 2,97 Digitale Privatsphäre und Ethik
5. 2,45 Digitale Unternehmensanalyse, Business Intelligence, datengestützte Entscheidungsfindung

Am niedrigsten:

1. 1,42 Einsatz von Robotern
2. 1,58 Einsatz digitaler Technologien zur Schaffung von Gästelerlebnissen (z.B. für Virtual- und Augmented Reality)
3. 1,67 Einsatz von generativen KI-Anwendungen (z.B. ChatGPT, Midjourney, DALL-E, etc.) zur Generierung von Text und Bildmaterial
4. 2,15 Web- & App-Entwicklung und Programmierung

Künftig erforderliches Leistungsniveau im Jahr 2030

Das Notwendigste:

1. 4,36 Nutzung digitaler Marketingsysteme und Kommunikationsplattformen (Social-Media-Netzwerke, E-Mail- und Direktmarketingsysteme, Content-Management-Systeme)
 2. 4,33 Sichere Informationsverarbeitung (Back-up, Cybersicherheit, Datenschutz)
 3. 4,24 Nutzung von Büroanwendungen (Textverarbeitung, Tabellenkalkulation, Präsentationssoftware) 4
 4. 3,88 Digitaler Datenschutz und Ethik
 5. 3,52 Digitale Unternehmensanalyse, Business Intelligence und datengesteuerte Entscheidungsfindung
-

	<p>Am wenigsten notwendig:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 2,27 Einsatz von Robotern 2. 2,64 Einsatz digitaler Technologien zur Schaffung von Gästelerlebnissen (z.B. für Virtual- und Augmented Reality) 3. 2,94 Einsatz von generativen KI-Anwendungen (z.B. ChatGPT, Midjourney, DALL-E, etc.) zur Generierung von Text und Bildmaterial 4. 3,15 Web- & App-Entwicklung und Programmierung
<p>Qualifikationslücken zwischen bestehendem und künftigem Qualifikationsniveau</p>	<p>Größte Lücken:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 1,27 Einsatz von generativen KI-Anwendungen (z.B. ChatGPT, Midjourney, DALL-E, etc.) zur Generierung von Text und Bildmaterial. 2. 1,07 Digitale Unternehmensanalyse, Business Intelligence, datengesteuerte Entscheidungsfindung 3. 1,06 Einsatz digitaler Technologien zur Schaffung von Gästelerlebnissen (z.B. für Virtual- und Augmented Reality) 4. 1,0 Web- & App-Entwicklung & Programmierung 1,0: Sichere Informationsverarbeitung (Backup, Cybersicherheit, Datenschutz) & 1,0 Sichere Informationsverarbeitung (Backup, Cybersicherheit, Datenschutz)
	<p>Kleinste Lücken:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 0,42 Nutzung von Büroanwendungen (Textverarbeitung, Tabellenkalkulation, Präsentationssoftware) 2. 0,85 Nutzung von Robotern 3. 0,88 Nutzung digitaler Marketingsysteme und Kommunikationsplattformen (soziale Netzwerke, E-Mail- und Direktmarketing-Systeme, Content-Management-Systeme) 4. 0,91 Digitaler Datenschutz und Ethik

Die größten Lücken bei den digitalen Kompetenzen scheinen im Bereich der Nutzung von KI und datenbasierter Intelligenz zu liegen. Dies sind neue Technologien, die in einem ehemals menschenorientierten Berufsfeld wie dem

Tourismus noch mit einer gewissen Skepsis betrachtet werden. Die stark verinnerlichte Phrase "*Never change a running system*" mag unbewusst zur Skepsis gegenüber neuen Technologien beitragen. Die Einführung neuer Technologien ist jedoch immer auch ein Kostenfaktor. Auch die Verluste, die viele Tourismusbetriebe durch die Corona-Pandemie erlitten haben, führen unter anderem zu einer größeren Investitionszurückhaltung in diesem Bereich, wie Studien des DTV und der Bayerischen Landeszentrale für Tourismus zeigen (Statista, 2022).

Dennoch wird die Entwicklung und Förderung digitaler Kompetenzen als sehr wichtig für die künftige Tourismusgeneration angesehen.

Digitale Marketingsysteme und Kommunikationsplattformen (4,36), sichere Informationsverarbeitung (4,33) und die Nutzung von Office-Anwendungen (4,24) werden als wichtige Zukunftskompetenzen angesehen. Auf der anderen Seite werden digitales Marketing und Vernetzung sowie sicherheitsrelevante Themen wie Datenschutz und Prävention von Cyberkriminalität als sehr wichtig angesehen. Dies spiegelt auch das von Statista erfasste Werteverständnis der deutschen Gesellschaft wider, in der das Sicherheitsbedürfnis oft mit einer Skepsis gegenüber eher neuen Dingen wie der Digitalisierung einhergeht.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass in Deutschland generell eine höhere Skepsis gegenüber neuen Technologien wie künstlicher Intelligenz im Bereich der digitalen Kompetenzen besteht und dass Kompetenzen im Bereich der Robotik oder der virtuellen und erweiterten Realität für die nahe Zukunft als nicht besonders wichtig angesehen werden, was auch eine BearingPoint-Verbraucherbefragung im Jahr 2023 zeigt.

3.2. GRÜNE/UMWELTBEZOGENE KOMPETENZEN

Grüne Fertigkeiten

<p>Derzeitiger Stand der Kenntnisse</p>	<p>Das Höchste:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 3,06 Effiziente Nutzung von Ressourcen (z. B. Energie, Wasser, Material) 2. 2,82 Umweltfreundliches Marketing und Produktentwicklung 3. 2,76 Förderung und Ermutigung der Gäste zu nachhaltigen Praktiken 4. 2,73 Verständnis von Umweltgesetzen und -vorschriften 5. 2,70 Einsatz von Technologie zur Beschleunigung des grünen Übergangs <p>Am niedrigsten:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 2,09 Messung und Management von CO2-Emissionen 2. 2,42 Einführung von Umweltzertifizierungen und Managementsystemen 3. 2,52 Kommunikation über die Bemühungen der Organisation um eine grüne Wirtschaft 4. 2,61 Ökologische Beschaffung und Ökologisierung der Lieferkette (Zusammenarbeit mit grünen Lieferanten) 5. 2,64 Messung und Management von Abfall
<p>Künftig erforderliches Leistungsniveau im Jahr 2030</p>	<p>Das Notwendigste:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 4,27 Effiziente Nutzung von Ressourcen (z.B. Energie, Wasser, Materialien) 2. 4,0 Förderung und Ermutigung nachhaltiger Praktiken bei den Gästen 3. 3,94 Einsatz von Technologie zur Beschleunigung des grünen Übergangs 4. 3,91 Umweltfreundliche Beschaffung und Ökologisierung der Lieferkette (Zusammenarbeit mit umweltfreundlichen Lieferanten) 5. 3,88 Verständnis der Umweltgesetze und -vorschriften & 3,88 Messung und Management von Abfällen <p>Am wenigsten notwendig:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 3,42 Einführung von Umweltzertifizierungen und Managementsystemen 2. 3,48 Messung und Management von CO2-Emissionen 3. 3,82 Umweltfreundliches Marketing und

	Produktentwicklung 4. 3,85 Kommunikation über die Bemühungen der Organisation um eine grüne Wirtschaft
Qualifikationslücken zwischen bestehendem und künftigem Qualifikationsniveau	<p>Größte Lücken:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 1,39 Messung und Management von CO2-Emissionen 2. 1,33 Kommunikation über die Bemühungen der Organisation um eine grüne Wirtschaft 3. 1,30 Ökologische Beschaffung und Ökologisierung der Lieferkette (Zusammenarbeit mit grünen Lieferanten) 4. 1,24 Messung und Management von Abfällen 5. 1,24 Einsatz von Technologie zur Beschleunigung des grünen Übergangs <p>Kleinste Lücken:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 1,0 Umweltfreundliches Marketing und Produktentwicklung 2. 1,0 Einführung von Umweltzertifizierungen und Managementsystemen 3. 1,15 Verständnis der Umweltgesetze und -vorschriften 4. 1,21 Effiziente Ressourcennutzung (z.B. Energie, Wasser, Materialien) 5. 1,24 Förderung und Unterstützung nachhaltiger Praktiken bei den Gästen

Die Messung und das Management von CO2-Emissionen wird immer noch als eine der größten Lücken angesehen (1,39), obwohl Messergebnisse relativ häufig in Statistiken in verschiedenen Medien veröffentlicht werden. Eine Messung für einzelne Unternehmen scheint jedoch oft noch nicht stattzufinden und es besteht offensichtlich der Wunsch nach mehr Transparenz in diesem Bereich, um individuelle Schwachstellen aufzudecken und konkrete Maßnahmen durchführen zu können. Auch die Kommunikation über die verschiedenen Anstrengungen der Tourismusakteure wird noch nicht als ausreichend angesehen (1,33). Offensichtlich besteht noch Handlungs- und Kommunikationsbedarf, um die bestehenden Anstrengungen und Fortschritte nach außen zu tragen. Dass Anstrengungen und Fortschritte gemacht werden, zeigt sich daran, dass die effiziente Nutzung von Ressourcen als gut bewertet wird. Darüber hinaus werden auch das grüne Marketing und die grüne

Produktentwicklung sowie die Förderung nachhaltiger Praktiken bei den Gästen auf einem hohen Niveau eingestuft.

"Effiziente Ressourcennutzung (z. B. Energie, Wasser, Materialien)" (4,27), "Förderung und Ermutigung nachhaltiger Praktiken bei den Gästen" (4,0) und "Einsatz von Technologie zur Beschleunigung des grünen Übergangs" (3,94) wurden als die in Zukunft am meisten benötigten grünen Fähigkeiten genannt, was ein hohes Bewusstsein für die Umsetzung nachhaltiger Strategien und einen starken Bedarf an praktischen Maßnahmen zeigt.

3.3 SOZIALE UND KULTURELLE KOMPETENZEN

Sozial-kulturelle Kompetenzen

	<p>Das Höchste:</p> <p>1. 3,85 Hervorragender Kundenservice 2</p> <p>.</p> <p>3,76 Effektive Kommunikation mit Gästen und Kollegen 3</p> <p>.</p> <p>3,73 Effektives Arbeiten im Team 4</p> <p>.</p> <p>3,73 Vielfalt, Gleichberechtigung und Integration fördern</p> <p>5. 3,67 Lösen von Konflikten</p>
<p>Derzeitiger Stand der Kenntnisse</p>	<p>Am niedrigsten:</p> <p>1. 3,15 Effektive Kommunikation mit Gästen in deren Muttersprache</p> <p>2. 3,48 Anpassungsfähigkeit an Veränderungen und Umgang mit unerwarteten Situationen</p> <p>3. 3,48 Verstehen des kulturellen Umfelds des eigenen Reiseziels und Weitergabe dieser Informationen an die Gäste</p> <p>4. 3,52 Kommunikation und Interaktion mit Menschen mit unterschiedlichem kulturellen und sozialen Hintergrund</p>
<p>Künftig erforderliches Leistungsniveau im Jahr 2030</p>	<p>Das Notwendigste:</p> <p>1. 4,48 Ausgezeichnete Kundenbetreuung 2</p> <p>.</p> <p>4,45 Effektive Kommunikation mit Gästen und Kollegen</p> <p>3. 4,42 Effektiv im Team arbeiten 4</p> <p>.</p> <p>4,42 Lösen von Konflikten 5</p> <p>. 4,36 Anpassungsfähigkeit an</p>

	<p>Veränderungen und Umgang mit unerwarteten Situationen</p> <p>Am wenigsten notwendig:</p> <p>1. 3,61 Effektive Kommunikation mit Gästen in deren Muttersprache 2</p> <p>.</p> <p>3,97 Das kulturelle Umfeld des eigenen Reiseziels verstehen und diese Informationen an die Gäste weitergeben 3</p> <p>.</p> <p>4,03 Kommunikation und Interaktion mit Menschen mit unterschiedlichem kulturellen und sozialen Hintergrund 4</p> <p>. 4,14 Förderung von Vielfalt, Gleichberechtigung und Inklusion</p>
<p>Qualifikationslücken zwischen bestehendem und künftigem Qualifikationsniveau</p>	<p>Größte Lücken:</p> <p>1. 0,88 Anpassungsfähigkeit an Veränderungen und Umgang mit unerwarteten Situationen</p> <p>2. 0,75 Lösen von Konflikten</p> <p>3. 0,69 Effektives Arbeiten im Team</p> <p>4. 0,69 Effektive Kommunikation mit Gästen und Kollegen</p> <p>5. 0,63 Hervorragender Kundenservice</p> <p>Kleinste Lücken:</p> <p>1. 0,42 Vielfalt, Gleichberechtigung und Inklusion unterstützen</p> <p>2. 0,46 Effektiv mit Gästen in deren Muttersprache kommunizieren</p> <p>3. 0,49 Das kulturelle Umfeld des eigenen Reiseziels verstehen und diese Informationen mit den Gästen teilen</p> <p>4. 0,51 Kommunizieren und interagieren Sie mit Menschen mit unterschiedlichem kulturellen und sozialen Hintergrund</p>

Die größte Lücke im soziokulturellen Bereich wird bei der Anpassungsfähigkeit im Umgang mit unerwarteten Situationen gesehen (0,88). Nachdem der Tourismus mit der Pandemie einer extrem herausfordernden, unerwarteten Situation ausgesetzt war, die hohe wirtschaftliche Schäden verursachte und deren Auswirkungen auch nach Beendigung aller pandemiebezogenen Maßnahmen noch spürbar sind, ist dies verständlich. Der Wunsch nach einer Strategie, um mit solchen Situationen umgehen zu können, wird als wesentlich empfunden und als sehr wichtig bezeichnet. Die Umfrage zeigt, dass der

Kundenservice und eine effektive Kommunikation mit Gästen und Kollegen bereits auf einem hohen Niveau wahrgenommen wird (3,85 und 3,76), aber immer noch als eine der notwendigsten Fähigkeiten für die Zukunft angesehen wird (4,48 und 4,45). Die Kommunikation mit den Gästen in ihrer Muttersprache wird daher nicht als sehr wichtig angesehen (3,61), was damit zusammenhängen könnte, dass die meisten Touristen in Deutschland immer noch aus ihrem eigenen Land kommen. Die meisten ausländischen Gäste kommen laut DZT/Deutschlandreisen aus den Niederlanden und die zweitmeisten aus der Schweiz. (Deutsche Zentrale für Tourismus [DZT], 2022) sind die niederländischen Gäste dafür bekannt, dass sie über relativ gute Deutschkenntnisse verfügen und/oder eine große Bereitschaft zeigen, während ihrer Reise Deutsch zu sprechen. Außerdem verfügen sie über sehr gute Englischkenntnisse. Nach den Niederländern sind, wie oben erwähnt, die Schweizer eine Nation, die relativ viele Urlaubsreisen nach Deutschland bucht. Auch hier gibt es nur eine sehr geringe Sprachbarriere, da Deutsch eine der Amtssprachen in der Schweiz ist. Die Befragungen ergaben, dass dies ein Grund dafür ist, dass intensive Sprachkenntnisse in der deutschen Tourismusbranche teilweise noch nicht als sehr wichtig angesehen werden. Da die meisten ausländischen Gäste, die nach Deutschland reisen, zumindest über Grundkenntnisse der deutschen Sprache verfügen, reicht es für viele, die in der Tourismusbranche arbeiten, aus, Deutsch und (Schul-)Englisch zu sprechen. Dennoch ist es wichtig, die Entwicklung im Auge zu behalten, um schnell auf Veränderungen reagieren zu können.

Ein hohes Bewusstsein für Servicequalität scheint bei den Tourismusakteuren in Deutschland fest verankert zu sein. An der Offenheit und Bereitschaft, mit Gästen aus anderen Kulturen zu interagieren, sowie an der Konfliktfähigkeit ist jedoch noch zu arbeiten.

4. ERGEBNISSE DER EXPERTENBEFRAGUNG

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der halbstrukturierten Interviews vorgestellt, die mit Tourismusexperten in Deutschland geführt wurden. Mit diesen Interviews suchen wir nach detaillierteren Erkenntnissen und neuen Einsichten in Bezug auf Trends im Tourismus, in der Beschäftigung im Tourismus und in der Entwicklung von digitalen, grünen, sozialen und kulturellen Kompetenzen im Tourismus. Halbstrukturierte Interviews sind ein geeignetes Instrument für diesen Zweck, da sie es ermöglichen, dass neue Erkenntnisse und Gedanken während solcher Interviews auftauchen, was die Antworten und Ausarbeitungen der Teilnehmer weiter erleichtert.

Insgesamt wurden 12 Interviews geführt, die sich gleichmäßig auf die fünf Teilspektoren des Tourismus (Reisebüros/Reiseveranstalter, Destinationsmanagement-Organisationen, Besucherattraktionen, Beherbergungsbetriebe und Anbieter von Speisen und Getränken) verteilen. Bei den Befragten handelte es sich um leitende Angestellte,

4.1 DIE ZUKUNFT DES TOURISMUS UND DER BESCHÄFTIGUNG IM TOURISMUS

4.1.1 EINFÜHRUNG

Mehrere gesellschaftliche Megatrends, die bereits heute sichtbar sind, deren volle Auswirkungen aber noch unbekannt sind, werden die Zukunft des Tourismus stark beeinflussen. Demografische Entwicklungen - das anhaltende Wachstum der globalen Mittelschicht, zunehmend ältere Touristen, Digital Natives, die erwachsen werden und auf den Reisemarkt drängen, mehr asiatische Touristen - werden zu zusätzlichen und vielfältigen Vorlieben und Wahlmöglichkeiten der Touristen führen. Technologische Innovationen (KI, Robotisierung, virtuelle und

erweiterte Realität usw.) werden sich weiterhin auf den Tourismus auswirken und Geschäftsmodelle, Arbeitsplätze im Tourismus und touristische Erlebnisse verändern. Gesellschaftliche Entwicklungen (Covid- und Gesundheitsprobleme, Migration, wirtschaftliche Unsicherheit, Unruhen und Kriege) werden sich ebenfalls auf den Tourismus auswirken.

Die Einbeziehung nachhaltigerer Praktiken ist auch ein weithin diskutiertes Thema in Bezug auf den Konsum, die Produktion und die Entwicklung des Tourismus.

Betrachtet man die Entwicklung der Beschäftigung, so weist der Tourismus- und Gastgewerbesektor besondere Merkmale auf: z. B. Arbeit an Wochenenden und Feiertagen, Mehrschichtarbeit, Saisonarbeit usw. Diese atypischen Beschäftigungsformen umfassen eine Vielzahl von Arbeitsverträgen (z. B. Zeitarbeit, Teilzeitarbeit, Leiharbeit und andere mehrseitige Beschäftigungsverhältnisse).

Um mit all diesen Entwicklungen Schritt zu halten, muss der Tourismussektor auf diese Veränderungen vorbereitet sein: die von den Arbeitgebern erwarteten Aufgaben müssen in neue Arbeitsplätze umgewandelt werden, damit die Arbeitsplätze für künftige Arbeitnehmer attraktiv sind und ihnen berufliche Perspektiven bieten.

In diesem Abschnitt geht es darum, ein Gesamtverständnis der Vorstellungen der Interviewteilnehmer über die Entwicklung des Tourismussektors, der Beschäftigung im Tourismus und die Entstehung neuer Berufsbilder - im Tourismus im Allgemeinen und speziell in Bezug auf die eigene Organisation - in etwa sieben Jahren zu gewinnen.

Folgende Fragen wurden mit den Teilnehmern diskutiert:

- Wie werden der Sektor, Ihre Organisation und der Sektor im Jahr 2030 aussehen? Welche neuen Veränderungen könnten sich Ihrer Meinung nach in Ihrem Unternehmen ergeben?

- Welche Auswirkungen haben die aktuellen Megatrends und Krisen (Covid-19/Gesundheit; Ukraine-Krieg; Migration; Demografie; Umwelt und Klima; Energie; Lebenshaltungskosten) auf die Beschäftigung in Ihrer Organisation und wie geht Ihre Organisation mit den Folgen dieser Krisen um?
- Welche Art von Menschen wird um 2030 in Ihrer Organisation arbeiten? Wird die Zahl der Beschäftigten deutlich steigen oder sinken? Und wenn ja, wie unterscheiden sich diese Mitarbeitende von Ihren derzeitigen Beschäftigten?
- Wie verändert Ihr Unternehmen die Aufgaben, die in neuen Berufsprofilen verlangt werden?
- Die oben genannten Entwicklungen haben auch die Art und Weise, wie Menschen arbeiten, verändert. Neue Konzepte wie Arbeiten von zu Hause aus (WFH), digitale Nomaden, hybrides Arbeiten, Workations, Fernarbeit usw. sind entstanden oder haben sich verstärkt. Welche Arbeitsformen erleben Sie jetzt in Ihrem Unternehmen und welche Auswirkungen hat dies auf die Rekrutierung neuer Mitarbeitender?
- Wie geht Ihre Organisation mit gesellschaftlichen Entwicklungen wie Vielfalt, Integration und Flexibilität im Rahmen des Einstellungsverfahrens um?
- Welche neuen Berufsprofile werden Ihrer Meinung nach in den nächsten sieben Jahren (2030) in Ihrem Unternehmen entstehen und warum? Welche neuen Berufsbilder werden entstehen und/oder von anderen Sektoren "kopiert" werden?

4.1.2 ERGEBNISSE DER INTERVIEWS

Die Industrie ist im Wandel

In den Interviews wurde hervorgehoben, dass die Tourismusbranche sehr turbulente Zeiten erlebt, was es sehr schwierig macht, die Zukunft vorherzusagen. Ein Großteil der Befragten betonte, dass sich die Branche anpassen und weg vom Massentourismus hin zu individuelleren Tourismuskonzepten gehen muss, da diese immer mehr an Bedeutung gewinnen. Die Organisationen unternehmen Schritte, um ein breiteres Publikum, einschließlich der jüngeren Generationen, anzusprechen, und suchen nach Wegen, um in einer sich rasch verändernden Welt relevant zu bleiben. besuchen, bewusster auswählen werden.

Personalbeschaffung und Arbeitskräfte

Es wird davon ausgegangen, dass Reisen für potenzielle Touristen teurer werden, es aber nicht zu einem Einbruch der Reisetätigkeit kommen wird. Man geht davon aus, dass die Menschen die Regionen, die sie besuchen, bewusster auswählen werden.

Viele Befragte äußerten Bedenken hinsichtlich des Tourismus, da die Branche kein beliebter Arbeitgeber ist. Eine allgemeine Herausforderung, die in allen Interviews genannt wurde, ist der Mangel an qualifizierten Arbeitskräften und die daraus resultierenden Schwierigkeiten bei der Rekrutierung. Jüngere Generationen, die in den Arbeitsmarkt eintreten, haben andere Erwartungen und Präferenzen, wenn es um die Arbeitsgestaltung geht. Sie wünschen sich Flexibilität, eine ausgewogene Work-Life-Balance und Möglichkeiten für Wachstum und Entwicklung. Die Unternehmen müssen ihre Angebote an diese veränderten Erwartungen anpassen und gleichzeitig den Bedürfnissen erfahrener Arbeitskräfte Rechnung tragen.

Die Interviews haben gezeigt, dass die Unternehmen den Wert ihrer Mitarbeitenden erkannt haben und ihnen Vorteile bieten, um Talente zu halten und anzuziehen. Darüber hinaus haben einige der Befragten gezeigt, dass die Saisonabhängigkeit die Beschäftigung im Tourismus zu einer großen Herausforderung macht. Die Saisonabhängigkeit ist ein großes Problem bei der Beschäftigung im Tourismus. Um die Beschäftigung im Tourismus zu steigern, muss der Geschäftsbetrieb ganzjährig entwickelt werden. Da ein Großteil der Beschäftigten saisonabhängig ist, versuchen die Organisationen, dieselben Mitarbeitenden einzustellen, die bereits in der vergangenen Saison gearbeitet haben, was den Einstieg etwas erleichtert. Um Mitarbeitende zu finden, nutzen die Tourismusorganisationen verschiedene innovative Mittel, um sich selbst zu vermarkten.

Einer der wichtigsten Punkte bei der Beschäftigung im Tourismus wird der Bedarf an internationalen Arbeitskräften sein, die bereits jetzt eine bedeutende Rolle bei der Beschäftigung im Tourismus spielen und weiter zunehmen werden. Daher sind langfristige Konzepte erforderlich, um sie anzuziehen, zu halten und zu fördern.

Umweltbelangen entwickelt. Die Interviews zeigten jedoch auch, dass dies nicht in allen Organisationen von großer Bedeutung ist.

Die Organisationen erkennen die Bedeutung nachhaltiger Praktiken, wie die Verringerung der Ressourcenverschwendung, die Förderung umweltfreundlicher Transportmittel und die Unterstützung lokaler Gemeinschaften. Dieser Trend deutet darauf hin, dass sich die Tourismusbranche im Einklang mit globalen Umweltbelangen entwickelt. Die Interviews zeigten jedoch auch, dass dies nicht in allen Organisationen von großer Bedeutung ist.

Fernarbeit hat aufgrund von Faktoren wie der COVID-19-Pandemie, technologischen Fortschritten und veränderten Erwartungen der Arbeitnehmenden zunehmend an Bedeutung gewonnen. Fernarbeit ist in der Tourismusbranche in allen Back-Office-Bereichen möglich geworden, z. B. im Verkauf, im Marketing und bei Verwaltungsaufgaben. Diese Aufteilung der Arbeitnehmenden zunehmend an Bedeutung gewonnen. Fernarbeit ist in der Tourismusbranche in allen Back-Office-Bereichen möglich geworden, z. B. im Verkauf, im Marketing und bei Verwaltungsaufgaben. Diese Aufteilung der Aufgaben zwischen Fern- und Vor-Ort-Arbeit erfordert eine sorgfältige Planung, um die betriebliche Effizienz zu gewährleisten und die Qualität des Kundendienstes zu erhalten.

Nachhaltigkeit und Umweltbewußtsein

Die Befragten betonen durchweg die sich verändernde Einstellung der Reisenden Neben dem ökologischen Bewusstsein der Gäste nimmt auch das ökologische Bewusstsein der Mitarbeitenden zu. Eine Aussage aus den Interviews lautete zum Beispiel: "Erfreulicherweise fordert auch die jüngere Generation der Mitarbeitenden ökologisches Bewusstsein von ihrem Arbeitgeber ein. Ständiges Drucken ist ein No-Go geworden und Mülltrennung ist eine Selbstverständlichkeit." Auch die Entwicklung nachhaltiger Angebote wird von den Mitarbeitenden "mit großer intrinsischer Motivation verfolgt, weil es zu den Werten der jungen Generation passt."

Anpassung an den technologischen Fortschritt

Es wird erwartet, dass die Digitalisierung die Schaffung spezialisierter Funktionen im Tourismussektor vorantreiben wird. Technologiebezogene Aufgaben wie digitales Marketing, die Erstellung von Inhalten und das Management virtueller Erlebnisse werden an Bedeutung gewinnen

Während die Digitalisierung neue Rollen einführt, wird auch anerkannt, dass sich bestimmte traditionelle Rollen weiterentwickeln oder zusätzliche digitale Fähigkeiten erfordern könnten. So müssen Historiker möglicherweise digitale Methoden des Geschichtenerzählens einbeziehen oder digitale Plattformen nutzen, um das Publikum effektiv anzusprechen. Die Befragten weisen auch darauf hin, dass die Digitalisierung, insbesondere die Integration von Virtual Reality (VR) und Augmented Reality (AR), voraussichtlich "einen erheblichen Einfluss auf die Beschäftigung im Tourismus" haben wird.

In den Diskussionen geht es auch um das Automatisierungspotenzial im Tourismussektor aufgrund der Digitalisierung. Routineaufgaben, wie z. B. die Interaktion mit dem Kunden oder administrative Aufgaben, könnten mithilfe von Technologie automatisiert werden. Dies deutet darauf hin, dass zwar einige Routineaufgaben wegfallen könnten, die Branche aber mehr Gewicht auf Aufgaben legen wird, die kritisches Denken, Kreativität und technologisches Fachwissen erfordern.

Wandel und Entwicklung von Berufsprofilen

Die ständige Weiterentwicklung der Berufsbilder ist ein immer wiederkehrender Schwerpunkt in verschiedenen Branchen. Es ist weithin anerkannt, dass künftige Arbeitsplätze im Bereich des Tourismus eine Verschmelzung von Fähigkeiten aus verschiedenen Disziplinen erfordern werden. Diese Erkenntnis unterstreicht die Einsicht der Branche, dass die Verschmelzung von Fähigkeiten aus verschiedenen Bereichen unverzichtbar sein wird, um den sich wandelnden Anforderungen gerecht zu werden und den Besuchern ein umfassendes Erlebnis zu bieten.

Während herkömmliche Aufgaben wie Tierpflege und Besucherservice ihre Bedeutung behalten, ist die Entstehung spezialisierter Funktionen in Bereichen wie Technologie, Marketing, Nachhaltigkeit und anderen verwandten Gebieten absehbar. Aus den Interviews mit Branchenexperten geht hervor, dass sie mit dem Aufkommen bestimmter Positionen in den Bereichen Technologie, Inhaltserstellung und Nachhaltigkeit rechnen. Vor allem größere Unternehmen suchen nach Mitarbeitenden mit besonders spezialisierten Fähigkeiten. Auf der anderen Seite verlangen kleinere Unternehmen nach Mitarbeitenden mit einer Vielzahl von Fähigkeiten, da sie Aufgaben wie die Verwaltung der Rezeption, die Betreuung des Restaurants und die Überwachung des Housekeeping übernehmen.

Ressourcenknappheit hindert sie oft daran, neues Personal einzustellen oder sich spezifisches Fachwissen anzueignen, was wiederum erhebliche Herausforderungen für das Unternehmenswachstum mit sich bringt und von den Unternehmern eine äußerst innovative Denkweise erfordert.

Das Aufkommen der Automatisierung wird sich auf bestimmte manuelle Tätigkeiten auswirken, während ein bewusster Schwerpunkt auf der kontinuierlichen Verbesserung der Fähigkeiten und einfallsreichen Bildungsbemühungen liegt, um sicherzustellen, dass die Mitarbeitenden angemessen auf die sich entwickelnden Anforderungen des Sektors vorbereitet sind. Der Wandel der Arbeitswelt in der Tourismusbranche unterstreicht die überragende Bedeutung von Anpassungsfähigkeit, Vielseitigkeit und einem zukunftsorientierten Ansatz bei der Förderung der Arbeitskräfte.

4.2 DIGITALE KOMPETENZEN

4.2.1 EINFÜHRUNG

Technologische Innovationen werden sich weiterhin auf den Tourismus auswirken und Geschäftsmodelle, Arbeitsplätze im Tourismus und touristische Erlebnisse verändern. Dieser Abschnitt konzentriert sich auf die digitalen Kompetenzen der Zukunft. Diese sind definiert als Fähigkeiten im Zusammenhang mit der Arbeit mit Computern, Software, digitaler Ausrüstung, Internet und Online-Sicherheit.

Dazu gehören nicht nur Microsoft-Office-Kenntnisse, Fähigkeiten zur Umsetzung von Online-Sicherheitsverfahren oder Fähigkeiten zur Anpassung digitaler Geräte wie Wi-Fi-Konnektivität, Tonsysteme und Videogeräte, sondern auch Desktop-Publishing-Kenntnisse, Computerprogrammierkenntnisse, Website-Entwicklungsfähigkeiten, Social-Media-Kenntnisse, Fähigkeiten zur Überwachung von Online-Rezensionen, Datenanalyse, Business Intelligence, Big-Data-Kenntnisse, KI- und Robotik-Kenntnisse (ChatGPT, Dall-E) und Fähigkeiten im Zusammenhang mit der Anwendung digitaler Hardwaretechnologien wie AR und VR.

Dieser Abschnitt gibt einen Überblick über die digitalen Fähigkeiten, die die Interviewteilnehmer in etwa sieben Jahren als am wichtigsten erachten.

Folgende Fragen wurden mit den Teilnehmern diskutiert:

- Welche digitalen Kompetenzen sind in Ihrem Unternehmen heute wichtig?
- An welchen digitalen Kompetenzen mangelt es derzeit in Ihrem Unternehmen?
- Wie wichtig werden diese Fähigkeiten im Jahr 2030 sein? Welche werden am wichtigsten sein?
- Welche anderen digitalen Fähigkeiten fallen Ihnen ein, die für die Zukunft wichtig sein werden?
- Welche Veränderungen werden Ihrer Meinung nach in Ihrer Organisation im Hinblick auf digitale Kompetenzen (2030) notwendig sein?
- Bietet Ihr Unternehmen Schulungen oder Trainings für diese Fähigkeiten an? Wenn ja: welche Art von Ausbildung; wenn nicht: warum nicht?
- Nutzen Sie eine externe Organisation, um Ihre Mitarbeitenden in digitalen Fähigkeiten zu schulen? Wenn ja: welche und welche Art von Schulung bieten sie an?
- Was wäre die effektivste Schulungsmethode zur Entwicklung digitaler Kompetenzen für Ihre Mitarbeitenden?

4.2.2 ERGEBNISSE DER INTERVIEWS

Verschiedene Organisationen legen Wert auf eine Vielzahl digitaler Fähigkeiten, die für ihre spezifischen Tätigkeiten entscheidend sind.

Diese Fähigkeiten reichen von Social-Media-Management, technischem Support und Internetkonnektivität bis hin zu fortgeschritteneren Fähigkeiten wie digitale Innovation, Datenmanagement und neue Technologien wie AR und VR.

Künstliche Intelligenz

KI werden als Trends in der digitalen Landschaft anerkannt, aber die Befragten gehen davon aus, dass diese Technologien bis 2030 unterschiedliche Auswirkungen haben werden. Einige sehen bedeutende Veränderungen voraus, während andere eher schrittweise Veränderungen erwarten. Die Überzeugung, dass digitale Kompetenzen bis 2030 entscheidend sein werden, deutet jedoch auf den wachsenden Einfluss der KI hin. Die erwarteten Veränderungen bei den digitalen Kompetenzen, der Integration von Systemen und der Vorliebe für teamorientiertes Lernen stehen auch im Einklang mit der multidisziplinären und datengesteuerten Natur der KI. Insgesamt deuten die Interviews indirekt auf die Relevanz von KI bei der Verbesserung von Effizienz, Datenanalyse und Gästerlebnissen in verschiedenen Branchen hin.

Angesichts der Tatsache, dass digitale Technologien für manche eine Herausforderung darstellen, besteht der Wunsch, Technologien, einschließlich KI, durch benutzerfreundliche Schnittstellen zugänglicher zu machen.

Virtuelle und erweiterte Realität

Die Interviewaussagen heben durchweg die wachsende Bedeutung von Technologien der virtuellen und erweiterten Realität (VR/AR) in verschiedenen Branchen hervor. Diese Technologien haben das Potenzial, Erfahrungen, Marketingstrategien und den Umgang mit Kunden und Besuchern zu revolutionieren. Die Befragten erkennen zwar den Wert von VR/AR für die Verbesserung von Abläufen an, betonen aber, dass diese Technologien so integriert werden sollten, dass sie die Kernziele ergänzen und nicht überschatten. Im Zusammenhang mit Natur- und Wildniserlebnissen oder Hotelaufenthalten wird VR/AR beispielsweise als ein Werkzeug zur Bereicherung des bestehenden Angebots gesehen. Darüber hinaus betonen die Aussagen einen praktischen Ansatz zur Kompetenzentwicklung im Bereich VR/AR.

Integration und Effizienz

Mehrere Befragte wiesen darauf hin, wie wichtig die Integration verschiedener digitaler Werkzeuge und Plattformen ist, um die Prozesse zu optimieren. Die Herausforderung besteht darin, eine effektive Kommunikation zwischen verschiedenen Softwareanwendungen zu gewährleisten. Der Bedarf an digitalen Fähigkeiten zieht sich durch alle Ebenen. So wurde in den Interviews beispielsweise erwähnt, dass "selbst Hausmeistertätigkeiten, die früher zu 100 % aus manuellen Fertigkeiten bestanden, heute nicht mehr ohne digitale Fertigkeiten ausgeführt werden können". Die Digitalisierung ist in allen Bereichen der touristischen Dienstleistungen angekommen" und muss daher auch in der Qualifizierung berücksichtigt werden.

Marketing, Vertrieb und Kommunikation

Die Interviewaussagen betonen insgesamt die wachsende Bedeutung von Online-Marketing, Vertrieb und Kommunikation in verschiedenen Branchen. Sie erkennen die Bedeutung digitaler Fähigkeiten, wie z. B. das Management sozialer Medien, für die Verbesserung der Kundenbindung und der Marketingeffektivität an. Die Integration von Technologie, einschließlich künstlicher Intelligenz und Automatisierung, wird als Mittel zur Rationalisierung von Abläufen und zum Erreichen eines größeren Publikums anerkannt. Die Betonung benutzerfreundlicher Technologien und praktischer Schulungen unterstreicht den Bedarf an zugänglichen Plattformen und praktischer Kompetenzentwicklung. Insgesamt unterstreichen die Aussagen die wesentliche Rolle digitaler Strategien in modernen Unternehmenslandschaften.

Anpassungsfähigkeit und Zukunftskompetenzen

Die Befragten betonen immer wieder die Bedeutung der Anpassungsfähigkeit angesichts der sich weiterentwickelnden Technologie. Sie erkennen an, dass sich die digitale Landschaft weiter verändern wird und dass die Mitarbeitenden bereit sein müssen, neue Tools und Plattformen zu erlernen und sich an sie anzupassen.

Es werden zwar einige spezifische Fähigkeiten hervorgehoben, aber die Fähigkeit zu lernen und sich anzupassen wird als vorrangig angesehen.

Qualifikationsdefizit und Fehlanpassung an die Aufgabenbereiche

Eine in verschiedenen Branchen weit verbreitete Herausforderung ist das Vorhandensein einer Qualifikationslücke, bei der es den Mitarbeitenden an wesentlichen digitalen Kompetenzen fehlt, die für ihre Aufgaben erforderlich sind. Diese Diskrepanz zwischen den Qualifikationsanforderungen und den Fähigkeiten der Mitarbeitenden kann zu Frustration führen und das Erlernen neuer Fähigkeiten behindern. Die Auswirkungen dieser Lücke sind tiefgreifend und führen zu überforderten Mitarbeitenden, die sich weniger engagiert und in der Lage fühlen, effektiv zu den Zielen ihres Unternehmens beizutragen. Die Bewältigung dieser Herausforderung ist von entscheidender Bedeutung, um das Vertrauen der Mitarbeitenden, ihr Engagement und die Gesamtleistung des Unternehmens zu steigern.

4.3 UMWELT-/GRÜNKOMPETENZ

4.3.1 EINFÜHRUNG

Im Abschnitt über die Sekundärdaten in diesem Bericht wurde gezeigt, dass "grüne" Kompetenzen mehr umfassen als nur Fähigkeiten zur Verringerung der Auswirkungen des Tourismus auf die Umwelt (Minimierung des Energie- und Wasserverbrauchs und Maximierung der Effizienz; Abfallmanagement, Abwasser, Recycling und Kompostierung; Erhaltung der biologischen Vielfalt; Wissen über den Klimawandel). Dazu gehört auch die Entwicklung und Förderung nachhaltiger Formen des Verkehrs und des Tourismus in (ländlichen) Gebieten als Option zur Diversifizierung der lokalen Wirtschaft, zur Schaffung von Wirtschaftswachstum und menschenwürdigen Arbeitsplätzen für die lokale Bevölkerung (einschließlich Frauen und Jugendliche) sowie zur Erhaltung des lokalen Natur- und Kulturerbes. Andererseits ist auch die Bewältigung und Verringerung der Auswirkungen des Übertourismus ein Teil des nachhaltigen Tourismus.

Die Ergebnisse dieses Abschnitts geben einen Überblick über die Umweltmanagementfähigkeiten, die die Befragten in sieben Jahren als am wichtigsten erachten.

Folgende Fragen wurden mit den Teilnehmern diskutiert:

- Was würden Sie als Fähigkeiten im Bereich Umweltmanagement bezeichnen?
- Wie wichtig werden diese Fähigkeiten im Jahr 2030 sein? Welche werden am wichtigsten sein?
- Welche Fähigkeiten im Bereich Umweltmanagement sind in Ihrer Organisation heute wichtig?
- Erwarten Sie, dass sich der Bedarf an Mitarbeitenden mit grünen Kompetenzen in Ihrer Organisation zwischen heute und 2030 ändern wird? Wenn ja, welche Veränderungen? Wenn nicht, warum nicht?
- Bietet Ihr Unternehmen Schulungen oder Trainings für diese Fähigkeiten an? Wenn ja: welche Art von Ausbildung; wenn nicht: warum nicht?
- Nutzen Sie eine externe Organisation, um Ihr Personal in Sachen Umweltmanagement zu schulen? Wenn ja, welche Organisation und welche Art von Schulung bietet sie an?
- Was halten Sie von grünen Zertifizierungen/Preisen/Ökolabeln? Sind Sie Mitglied in einer dieser Organisationen? Warum? Was sind die Vorteile für Sie? Wenn nicht, warum nicht?

4.3.2 ERGEBNISSE DER INTERVIEWS

Umweltmanagement und -erhaltung

Ein immer wiederkehrendes Thema ist die Verpflichtung der Organisationen, ihre Umweltauswirkungen aktiv zu steuern. Initiativen wie Abfallreduzierung, effizientes Energiemanagement und nachhaltige Beschaffungspraktiken werden immer wieder hervorgehoben. So ergreifen die Organisationen beispielsweise Maßnahmen wie energieeffiziente Beleuchtung, Reduzierung des Wasserverbrauchs und Minimierung von Einwegplastik. In den Interviews wird insgesamt betont, dass das Umweltmanagement für nachhaltige Praktiken von zentraler Bedeutung ist. Dazu gehören Abfallreduzierung, Energieeffizienz,

gemeinsame Anstrengungen, Messungen, Schulungen und die Einbeziehung von Interessengruppen. Umweltmanagement erfordert einen umfassenden Ansatz, und die Organisationen erkennen die Notwendigkeit, sich anzupassen, zu innovieren und ein langfristiges Engagement aufrechtzuerhalten, um Umweltprobleme wirksam anzugehen.

Die Interviews zeigen, dass einige Organisationen verstanden haben, dass nachhaltige Praktiken in ihren Betrieb integriert und mit den sich entwickelnden Umwelterwartungen in Einklang gebracht werden müssen.

Ein Teil der Befragten aus teilweise großen Organisationen betont, dass ein wirksames Umweltmanagement die kontinuierliche Messung und Überwachung des Ressourcenverbrauchs, des Abfallaufkommens und des Energieverbrauchs beinhaltet. Ein Teil der Organisationen verfolgt ihre Leistung anhand von Nachhaltigkeitszielen und nutzt die Daten als Entscheidungsgrundlage.

Ressourceneffizienzen

Die Befragten betonen durchweg die Bedeutung der Ressourceneffizienz im Bereich der grünen Kompetenzen. Die Unternehmen betonen die Optimierung des Energieverbrauchs, die Minimierung des Abfallaufkommens, die Einführung einer nachhaltigen Beschaffung und die Sensibilisierung der Mitarbeitenden. Diese Praktiken stehen im Einklang mit den umfassenderen Zielen der Verringerung der Umweltauswirkungen, der Verbesserung der Nachhaltigkeit und der Vorbereitung auf sich verändernde Erwartungen. Gemeinsame Anstrengungen, Zertifizierungen und Zukunftsprognosen unterstreichen die wachsende Bedeutung der Ressourceneffizienz bei der Förderung einer nachhaltigeren Zukunft.

Kommunikation zur Nachhaltigkeit

Die Interviews unterstreichen insgesamt die zentrale Rolle, die grüne Zertifizierungen im Bereich der nachhaltigen Kommunikation spielen. Diese Zertifizierungen bieten wesentliche Elemente der Glaubwürdigkeit, Transparenz und Differenzierung, die wiederum umweltbewusste Kunden und Mitarbeitende

anziehen. Die Vorteile von Zertifizierungen liegen auf der Hand, aber die Unternehmen räumen auch ein, dass es schwierig ist, Zertifizierungen auszuwählen, die eine echte Bedeutung haben, und sich intern an den Kriterien dieser Zertifizierungen zu orientieren.

Die Entscheidung, Zertifizierungen anzustreben, beruht auf einer strategischen Absicht. Sie zielt darauf ab, die Wirksamkeit der Nachhaltigkeitskommunikation zu erhöhen und gleichzeitig Bedenken im Zusammenhang mit irreführenden Umweltaussagen auszuräumen und ein authentisches Image zu wahren. Aus den Interviews geht jedoch auch hervor, dass Organisationen manchmal anderen Praktiken den Vorzug vor Zertifizierungen geben. Dies könnte auf die wahrgenommene Komplexität, Ressourcenbeschränkungen oder eine Vorliebe für die Konzentration auf konkrete betriebliche Veränderungen, die direkt beobachtet werden können, zurückzuführen sein.

Mehrere Befragte wiesen auf Herausforderungen im Zusammenhang mit grünen Zertifizierungen hin. Ein Problem ist die Verbreitung verschiedener Zertifizierungen, die bei den Verbrauchern zu Verwirrung führen kann. Außerdem haben nicht alle Zertifizierungen das gleiche Gewicht in Bezug auf ihre wahrgenommene Bedeutung. "Einige können als ein Versuch des Greenwashing" angesehen werden, bei dem die Behauptungen über die Umweltfreundlichkeit übertrieben oder unaufrichtig sind. Der Prozess der Auswahl relevanter und seriöser Zertifizierungen ist daher eine komplexe Aufgabe. wo Behauptungen über die Umweltfreundlichkeit übertrieben oder unaufrichtig sind. Der Prozess der Auswahl relevanter und seriöser Zertifizierungen wird daher als komplexe Aufgabe anerkannt.

[Kohlenstoffmanagement](#)

Die befragten Personen betonen "die überragende Bedeutung eines effektiven Managements und einer Verringerung der Kohlenstoffemissionen". Durch die Einführung nachhaltiger Transportalternativen und die Optimierung von Reiseprotokollen bemühen sich die Organisationen, ihren Kohlenstoff-Fußabdruck zu verringern und aktiv zum Schutz der Umwelt beizutragen.

Gemeinsame Anstrengungen und Partnerschaften erweisen sich als Schlüsselstrategien bei der Bekämpfung der verkehrsbedingten Kohlenstoffemissionen. Initiativen wie die Bildung von Fahrgemeinschaften und die Förderung umweltfreundlicher Pendelmöglichkeiten für Arbeitnehmer werden als wirksame Methoden zur gemeinsamen Verringerung der Kohlenstoffemissionen anerkannt. Diese Maßnahmen stellen wirksame kollektive Ansätze zur Verringerung der gesamten Umweltauswirkungen dar.

Schlussbemerkungen

Die Interviews unterstreichen insgesamt die wachsende Bedeutung einer Kombination aus grünen und digitalen Fähigkeiten im Rahmen der Nachhaltigkeit und der Erreichung der Unternehmensziele. Die Fähigkeit, Technologien zur Überwachung des Energieverbrauchs, zur Verbesserung der Abfallverringerung und zur Förderung der Einbindung von Stakeholdern über digitale Kanäle zu nutzen, wird als unverzichtbar anerkannt. In dem Maße, in dem die Unternehmen auf dem Weg sind, Nachhaltigkeit in ihren Betrieb zu integrieren, nehmen digitale Kompetenzen eine zentrale Rolle ein und dienen als entscheidender Katalysator, der sie in die Lage versetzt, sich in der komplizierten Landschaft ökologischer Hindernisse zurechtzufinden und ihre Nachhaltigkeitsinitiativen im Zeitalter der Digitalisierung geschickt zu vermitteln. Für mittlere und kleinere Unternehmen ist es jedoch nach wie vor schwierig, sich auf solche Veränderungen einzulassen, da sie mit anderen Problemen konfrontiert sind, wie z. B. dem Mangel an Arbeitskräften und den benötigten Ressourcen. Die Gewährleistung der Rentabilität von Unternehmen bleibt also zweifellos ein grundlegendes Erfordernis. Die Lebensfähigkeit und Kontinuität eines jeden Unternehmens hängt von der Rentabilität ab, da sie der Eckpfeiler ist, auf dem die Unternehmen ihre Existenz aufbauen.

4.4 SOZIAL-KULTURELLE KOMPETENZEN

4.4.1 EINFÜHRUNG

Soziale/kulturelle Kompetenzen können in persönliche Kompetenzen, kommunikative/kulturelle Kompetenzen und Diversity-Kompetenzen unterteilt werden. Diese Fähigkeiten beziehen sich auf verhaltensbezogene und praktische Einstellungskompetenzen in den Bereichen Teamarbeit, zwischenmenschliche Kommunikation, interkulturelles Verständnis und Kundendienstorientierung. Besonders wichtig für die Arbeit im Tourismussektor sind Kompetenzen im Bereich des Managements persönlicher Beziehungen, des Verständnisses für die Bedürfnisse und Gefühle anderer, der Zusammenarbeit mit anderen, der positiven Einstellung, des Respekts, der angemessenen Kontaktaufnahme und des aktiven Zuhörens. Darüber hinaus geht es bei den sozialen/kulturellen Fähigkeiten um Kompetenzen zur Förderung des sozialen Fortschritts, der die Bedürfnisse aller Menschen anerkennt, um barrierefreie Tourismusangebote für Menschen mit Behinderungen und um die Gleichstellung der Geschlechter. Es wird erwartet, dass diese Fähigkeiten für den Tourismussektor von großer Bedeutung sind, um die Bedürfnisse einer "High-Tech"-Gesellschaft mit der "menschlichen Note" zu verbinden, die für persönliche und menschliche Interaktionen im Tourismussektor erforderlich ist.

Dieser Abschnitt gibt einen Überblick über die sozialen/kulturellen Kompetenzen (d. h. persönliche, kommunikative/kulturelle und vielfältige Kompetenzen), die die Befragten in sieben Jahren als am wichtigsten erachten.

Folgende Fragen wurden mit den Teilnehmern diskutiert:

- Was sind Ihrer Meinung nach die wichtigsten sozialen und kulturellen Kompetenzen für Menschen, die in der Tourismusbranche arbeiten?
- Wie wichtig werden diese Fähigkeiten im Jahr 2030 sein? Welche werden am wichtigsten sein?
- Fallen Ihnen weitere oder andere soziale/kulturelle Kompetenzen ein, die im Jahr 2030 wichtig sein könnten?

- Welche Veränderungen erwarten Sie für Ihr Unternehmen im Hinblick auf die erforderlichen sozialen/kulturellen Kompetenzen in der Zukunft (2030) im Vergleich zu heute?
- Bietet Ihr Unternehmen Schulungen oder Trainings für diese sozialen/kulturellen Kompetenzen an? Wenn ja: welche; wenn nicht: warum nicht?
- Nutzen Sie eine externe Organisation, um Ihr Personal in sozialen/kulturellen Kompetenzen zu schulen? Wenn ja, welche und welche Art von Schulung bieten sie an?
- Was wäre die effektivste Schulungsmethode zur Entwicklung sozialer/kultureller Kompetenzen für Arbeitnehmer?

4.4.2 ERGEBNISSE DER INTERVIEWS

Kommunikation und zwischenmenschliche Fähigkeiten

In der Tourismusbranche ist die Bedeutung einer geschickten Kommunikation nach wie vor von größter Wichtigkeit. Diese Bedeutung geht über den reinen verbalen Austausch hinaus und erstreckt sich auf den Bereich der nonverbalen Interaktion, des aktiven und engagierten Zuhörens sowie der Fähigkeit, Informationen auf klare und einfühlsame Weise zu artikulieren.

Die Betonung der zwischenmenschlichen Fähigkeiten unterstreicht die zentrale Rolle, die sie beim Aufbau und der Pflege positiver Beziehungen sowohl zu Kollegen als auch zu Gästen spielen. Im Wesentlichen bilden diese Fähigkeiten das Rückgrat für nahtlose Interaktionen und erfolgreiche Kooperationen in der dynamischen Landschaft des Tourismussektors. Die Befragten gaben an, dass diese sozialen und kulturellen Fähigkeiten auch in einem zunehmend digitalen Zeitalter von großer Bedeutung sein werden, da Einfühlungsvermögen und eine kundenorientierte Herangehensweise ungeachtet des technologischen Fortschritts unerlässlich sind. Wie ein Interviewteilnehmer sagte: "Egal in welcher Branche, ein Mitarbeiter/eine Mitarbeiterin muss die Eigenschaft des Einfühlungsvermögens besitzen, um sich wirklich in die Situation des Kunden einfühlen und ihm helfen zu können."

In vielen Interviews wird auch betont, wie wichtig es ist, gut mit anderen zusammenzuarbeiten, sowohl innerhalb des Unternehmens als auch im Umgang mit den Kunden. Die Zusammenarbeit wird als wesentlich für die Schaffung eines harmonischen Arbeitsumfelds und die Erbringung eines reibungslosen Kundendienstes angesehen.

Kulturelles Bewusstsein und Sensibilität

Die internationalen Arbeitskräfte haben sich bereits in der deutschen Tourismusbranche etabliert, und ihre Bedeutung wird angesichts des anhaltenden Arbeitskräftemangels weiter zunehmen. Das Erkennen und Verstehen von kulturellen Unterschieden und Feinheiten ist heute wichtiger denn je. Dies beinhaltet die Notwendigkeit, eine Vielzahl kultureller Traditionen zu würdigen, sich auf unterschiedliche kulturelle Erwartungen einzustellen und eine einladende Atmosphäre sowohl für ankommende Mitarbeitende als auch für Besucher aus verschiedenen Regionen der Welt zu schaffen. "Angesichts des internationalen Charakters der Branche ist die Betonung der interkulturellen Kompetenz von größter Bedeutung", sagte einer der Befragten und fasste damit den Wert der interkulturellen Kompetenz sehr schön zusammen.

Digitalisierung und Interaktion zwischen den Menschen

Während die Welt immer digitaler wird, bleibt der Wert des persönlichen Austauschs hoch. Die Befragten betonen, dass die digitale Kommunikation den persönlichen Austausch nicht ersetzen sollte, da letzterer oft zu tieferen Verbindungen und Verständnis führt.

In der Hotellerie war zu beobachten, dass die Digitalisierung nicht zwangsläufig bedeutet, dass beispielsweise beim Check-in Arbeitsplätze verloren gehen. Vielmehr wurde es als Chance gesehen, dass das Empfangspersonal nicht mehr Daten eingeben muss, sondern die Zeit nutzen kann, um sich direkt um die Bedürfnisse der Gäste zu kümmern. Dies wird von den Gästen als sehr positiv wahrgenommen. Natürlich brauchen die Mitarbeitenden digitale Fähigkeiten, um bei Bedarf beim digitalen Check-in helfen zu können, und oft auch

verbesserte Kommunikationsfähigkeiten und detaillierte Ortskenntnisse, um den Gästen bei der Freizeitplanung zu helfen.

Flexibilität und Anpassungsfähigkeit

Der Tourismussektor ist für seine Dynamik bekannt, in der sich Umstände und Aufgaben schnell ändern können. Die Analyse der Interviews zeigt, dass Flexibilität und Anpassungsfähigkeit entscheidende Fähigkeiten in den verschiedenen Tourismussektoren und organisatorischen Kontexten sind. Diese Fähigkeiten ermöglichen es dem Einzelnen, mit Veränderungen umzugehen, Probleme zu lösen, Vielfalt anzunehmen, Innovation voranzutreiben und Wachstum zu fördern. Bei Flexibilität und Anpassungsfähigkeit geht es nicht nur darum, auf Herausforderungen zu reagieren, sondern auch darum, Situationen mit einer positiven Einstellung, Offenheit für Lernen und der Fähigkeit, belastbar zu sein, zu begegnen. Menschen, die diese Fähigkeiten verkörpern, tragen zu ihrem eigenen Erfolg und dem ihres Unternehmens bei.

Ein Beispiel aus den Interviews ist ein Unternehmen, das in Kooperation mit Hotels Räume für mobiles Arbeiten anbietet und so dafür sorgt, dass Menschen ihre Arbeit an einen Urlaubsort verlegen können. In einer ländlich geprägten und strukturschwachen Region führte diese Anpassungsfähigkeit dazu, dass die Hotels auch während der Pandemie ganzjährig gut ausgelastet waren, was Arbeitsplätze sicherte und damit auch zu einer erhöhten Akzeptanz in der Bevölkerung beitrug.

Gemeinschaftliches Engagement

Zahlreiche Studien betonen, wie wichtig die Fähigkeit zur effektiven Interaktion mit den Gemeinden ist, um die Akzeptanz des Tourismus zu fördern. (vgl. DTV 2022, S. 3) Dazu gehört es, die Bedürfnisse der Gemeinschaft zu verstehen, Verbindungen zu fördern und positive Beiträge zu leisten. Diese Fähigkeit ist ein entscheidender Faktor bei der Umsetzung von Maßnahmen der sozialen Verantwortung von Unternehmen (CSR), die sowohl für die lokale als auch für die größere Gemeinschaft von Nutzen sind.

Darüber hinaus ist der geschickte Umgang mit einer Reihe von Stakeholdern, darunter Mitarbeitende, Kunden, Partner und Gemeinden, eine grundlegende

Kompetenz. Der geschickte Umgang mit den Erwartungen der verschiedenen Stakeholder und deren Überwachung ist ebenfalls ein wesentlicher Bestandteil für den Erfolg von CSR-Initiativen. Vor allem die befragten kleinen und mittleren Unternehmen haben sich intensiv mit dem Thema auseinandergesetzt und sorgen für eine hohe Akzeptanz in der Bevölkerung. Dies erreichen sie zum Beispiel durch die Verwendung regionaler Produkte und Dienstleistungen und die Schaffung von Arbeitsplätzen für die lokale Bevölkerung.

Vorbereitung auf die Zukunft

Es besteht Einigkeit darüber, dass diese sozialen und kulturellen Kompetenzen trotz möglicher technologischer Fortschritte auch in Zukunft wichtig sein werden. Einige Befragte äußerten jedoch die Notwendigkeit einer ständigen Optimierung und Anpassung an sich ändernde Bedürfnisse und Trends.

In der Zukunft der Mitarbeiterführung wird hybrides oder mobiles Arbeiten/Home Office eine wichtige Rolle spielen, sowohl aufgrund der Erfahrungen mit der Pandemie als auch aufgrund der fortschreitenden Digitalisierung. Die Möglichkeit des hybriden oder mobilen Arbeitens schafft mehr Familienfreundlichkeit. Reisezeiten entfallen und die Arbeitszeiten können oft etwas flexibler gestaltet werden. Andererseits kann es aber auch zu Überstunden führen, wenn der Arbeitsplatz im eigenen Zuhause ist. Ein Befragter berichtete, dass daraufhin eine Vereinbarung zur Einführung einer Feierabendverpflichtung getroffen wurde, um sicherzustellen, dass die Arbeitnehmer genügend Ruhezeiten haben.

Es wurde jedoch auch erwähnt, dass die Möglichkeit, zumindest teilweise von zu Hause aus zu arbeiten, während der Pandemie eingeführt wurde und nun in einigen Unternehmen weitgehend abgeschafft wurde. Dies führt mitunter zu Unzufriedenheit unter den Mitarbeitenden, weil es beispielsweise das Gefühl vermittelt, dass die Vorgesetzten ihren Mitarbeitenden nicht genug vertrauen, um ihnen die Freiheit zu geben, aus der Ferne zu arbeiten. Schwierig wird es, wenn andererseits mobiles Arbeiten auch dann möglich ist, wenn die Kinder der Mitarbeitenden krank sind oder die Mitarbeitenden aus anderen Gründen nicht

zur Arbeit kommen können. In den Interviews wurde dies als ein eher inkongruenter Ansatz zur Mitarbeiterführung angesehen.

Auf der Ebene des Managements bestand noch Bedarf an Kompetenzentwicklung im Bereich der Mitarbeiterführung im Allgemeinen und im Besonderen im Bereich der dezentralen Führung.

Schlussfolgerung

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass zu den konsistenten sozialen und kulturellen Kompetenzen, die in den Aussagen hervorgehoben werden, effektive Kommunikation, Empathie, kulturelles Bewusstsein, Zusammenarbeit, Anpassungsfähigkeit, ethische Entscheidungsfindung, Engagement in der Gemeinschaft, Stakeholder-Management, Inklusivität, zwischenmenschliche Fähigkeiten und strategisches Denken gehören. Diese Fähigkeiten werden als wesentlich für den Erfolg in verschiedenen Branchen und Kontexten angesehen. Sie ermöglichen es dem Einzelnen, sich in komplexen Situationen zurechtzufinden, positive Beziehungen zu pflegen und einen positiven Beitrag für Organisationen und die Gesellschaft zu leisten.

Im Beherbergungs- und Gaststättengewerbe erwies sich die Akzeptanz durch die einheimische Bevölkerung als besonders wichtiger Erfolgsfaktor für die Tourismusbetriebe. Eine hohe Akzeptanz der touristischen Angebote durch die lokale Bevölkerung führt nach Aussage einiger Befragter zu einem wesentlich harmonischeren nachbarschaftlichen Verhältnis, einer erhöhten Attraktivität touristischer Arbeitsplätze und letztlich auch zu einer positiven Wahrnehmung bei den Gästen. Als wichtige Fähigkeiten in diesem Bereich wurden eine gute Kommunikation und Vernetzung sowie ein Bewusstsein für Nachhaltigkeit genannt. Letzteres wurde auch von der lokalen Bevölkerung positiv aufgenommen, da die Angst vor negativen Auswirkungen auf die Natur nach Aussage der Befragten gerade im ländlichen Tourismus zu einer negativen Einstellung der lokalen Bevölkerung führen kann.

Im Bereich der Tourismusverbände, Reisebüros und Reiseveranstalter wurden die Bereitschaft zur Nutzung digitaler Tools und die Möglichkeit des hybriden oder

mobilen Arbeitens als besonders wichtig wahrgenommen. Um dies gut umsetzen zu können, wurden eine hohe Führungskompetenz, Führung auf Augenhöhe, Vertrauensbildung und Kongruenz als wichtige Fähigkeiten genannt.

Ein Bewusstsein für digitale Entwicklungen und Trends im Allgemeinen wurde von den Touristenattraktionen als besonders wichtig bezeichnet.

Darüber hinaus wurde in diesem Bereich auf die Vorteile von Fremdsprachen und interkultureller Kompetenz sowie auf die Einbeziehung der lokalen Bevölkerung hingewiesen.

5. BEST PRACTISE

HÖHERQUALIFIZIERUNG UND UMSCHULUNG

In jedem Land, das im Pantour-Konsortium vertreten ist, haben die Partner jeweils **5 bewährte Praktiken** zur Höherqualifizierung, Umschulung, Gewinnung/Bindung von Personal in den fünf Tourismus-Subsektoren ausgewählt, analysiert und befragt. Ziel der Analyse ist es, ein Inventar innovativer Initiativen, Projekte, Programme, Philosophien, Werkzeuge, Methoden, Ideen, Lösungen und Konzepte in Bezug auf die Weiterbildung, Umschulung, Gewinnung und Bindung von Mitarbeitenden zu erstellen, um das Wissen über die Entwicklung digitaler, sozialer und grüner Kompetenzen im Tourismus zu verbessern.

Kurz gesagt, ein vorbildliches Verfahren zur Höherqualifizierung, Umschulung und Gewinnung von Mitarbeitenden weist alle oder viele dieser Merkmale auf:

1

Sie hat ein klares Ziel.

2

Es zielt darauf ab, bestehende Qualifikationslücken und künftige Qualifikationsanforderungen im Tourismus zu überbrücken.

3

Die Organisation und die einzelnen Mitarbeitenden verfügen über eine Reihe von Grundwerten, die ihr Engagement und ihre Moral stärken und einen gemeinsamen Sinn für die Arbeit schaffen.

4

Sie befasst sich mit den dringenden Herausforderungen bei der Entwicklung von Fertigkeiten und Humankapital in ihrem jeweiligen Kontext - auf Makroebene (nachhaltiger/digitaler Wandel im Tourismus), auf Ebene des Sektors/Teilssektors oder auf Ebene der Fertigkeiten (digitale, soziale, grüne Fertigkeiten).

5

Sie zielt auf die zugrundeliegenden Ursachen sowie auf die Herausforderungen bei der Aus- und Weiterbildung und bei der Anwerbung und Bindung von Arbeitskräften ab.

In den folgenden Abschnitten wird ein kurzer Überblick und eine Analyse der einzelnen im Rahmen des PANTOUR-Projekts untersuchten Best Practices gegeben.

*Die Insel Öhe zeigt, wie durch
Mitarbeiterführung und
Wertschätzung der Landschaft
Engagement gestärkt und Sinn
für die gemeinsame Arbeit
geschaffen wird*



5.1 BEST PRACTICE: Insel Öhe

Matthias Schilling, Gründer der Marke Insel Öhe, ist Landwirt und Gastronom mit einem wachsenden Familienbetrieb auf zwei deutschen Inseln. Das Unternehmen hat sich auf die Erzeugung und Direktvermarktung von landwirtschaftlichen Produkten aus ökologischem Anbau spezialisiert, betreibt Fischerei und ist im Gastgewerbe tätig. Im Mittelpunkt der Unternehmensphilosophie stehen die regionale Entwicklung, das Wachstum und die Stärkung des lokalen Umfelds durch nachhaltige Praktiken. Ihr Ziel ist es, eine dauerhafte wirtschaftliche Nachhaltigkeit zu erreichen und gleichzeitig einen positiven Beitrag für die Allgemeinheit zu leisten. Die Organisation betreibt mehrere Unternehmen in den Bereichen Landwirtschaft, Fischerei, Verarbeitung und Gastronomie, die alle miteinander verbunden sind und das Ziel verfolgen, die Region aufzuwerten.

5.1.1 Hintergrundinformationen

Matthias Schilling ist zusammen mit dem Unternehmen ein Musterbeispiel für die Gewinnung und Bindung von Talenten. Sie bieten ein umfassendes Paket an, das auch Unterkunft und Verpflegung für ihre Mitarbeitenden umfasst. Das Unternehmen ist auf einer Insel angesiedelt, was die einzigartige Attraktivität der Einrichtung noch verstärkt. Darüber hinaus bezieht das Unternehmen seine Mitarbeitenden aktiv in seine übergreifende Aufgabe ein und unterstreicht damit, dass es sich bei ihren Aufgaben nicht nur um Arbeitsplätze handelt, sondern dass sie einen wesentlichen Beitrag zur Verbesserung der Region leisten.

Das Unternehmen erörterte, wie sein Ansatz zur Mitarbeiterbindung und Kompetenzentwicklung mit der umfassenderen Sichtweise seiner Organisation auf die Kompetenzentwicklung im Tourismus übereinstimmt, und hob hervor, wie wichtig es ist, Mitarbeitende nicht als reine Geldverdiener zu betrachten, sondern als Menschen, die stolz darauf sind, dass das Unternehmen Produkte verkaufen kann.

Diese Philosophie erstreckt sich sowohl auf Kunden als auch auf Mitarbeitende und fördert ein Gefühl von Respekt und Anerkennung. Dies kann eine positive Verbindung zwischen dem Unternehmen, seinen Produkten und der Region schaffen. Indem sie sich auf die Herstellung von Produkten mit unverwechselbarem Wert und die Förderung der Anerkennung konzentrieren, wollen sie einen bleibenden Fußabdruck in der Gemeinschaft hinterlassen.

Darüber hinaus prognostizieren sie, dass im Rahmen der zukünftigen Entwicklung des Tourismus das Konzept der Individualisierung entscheidend sein wird, da der Massentourismus keine nachhaltige Lösung darstellt. Die Herausforderung besteht darin, individuelle Erlebnisse zu schaffen und gleichzeitig mit Personalknappheit umzugehen. Ein Beispiel für ihre Arbeit in diesem Zusammenhang ist die Schaffung einer Lernumgebung rund um ihren Standort, die kleine Insel Öhe und die besonderen Bedürfnisse dieses Ökosystems. Um den Gästen eine Lernerfahrung bieten zu können, müssen die Mitarbeitenden soziale und ökologische Kompetenzen entwickeln, um mit den Gästen zu interagieren (fast ausschließlich auf Deutsch, aber manchmal auch auf Englisch) und über die Bedeutung der Nachhaltigkeit in diesem besonderen Ökosystem Bescheid zu wissen.

Sie sind der Meinung, dass die Sprache für die Kommunikation von größter Bedeutung ist und dass sie die Akzeptanz von Sprachschwierigkeiten unter den Mitarbeitenden erhöhen müssen. Sie erkennen auch die Notwendigkeit, Spannungen zwischen ausländischen Arbeitnehmenden und der lokalen Gemeinschaft zu beseitigen, um kulturelle Unterschiede zu überbrücken und das gegenseitige Verständnis zu fördern.

Im Hinblick auf die Nachhaltigkeit betont das Unternehmen die Notwendigkeit energieeffizienter Konzepte und kurzer Transportwege. Sie sind sich der Notwendigkeit bewusst, den Energieverbrauch der Tourismusindustrie angesichts ihrer Auswirkungen auf die Gesellschaft zu ändern. Der Ausgleich zwischen Umweltbelangen und der wirtschaftlichen Dynamik, die der Tourismus für die Region mit sich bringt, ist eine Herausforderung, die sorgfältig abgewogen werden muss.

Zum Konzept der Mitarbeiterförderung und -motivation auf der Insel Öhe gehört auch die Bereitstellung von Unterkunft und Verpflegung als eigenständige Initiative ohne Einbindung externer Partner oder Organisationen.

5.1.2 Analyse und Überblick

Die Grundprinzipien der Insel Öhe liegen in der Identifikation von Mitarbeitenden, Kunden und der Region mit der Marke und dem Unternehmen. Um dies zu erreichen, spielt der wertschätzende Umgang mit den Mitarbeitenden eine zentrale Rolle. Mitarbeiterleistungen wie Unterkunft und Verpflegung vermitteln ein Gefühl der Wertschätzung. Auch für das Unternehmen ist es wertvoll, wenn die Belegschaft durch eigene Erfahrungen vom Produkt überzeugt ist.

Dass kulturelle Unterschiede unter den Mitarbeitenden berücksichtigt werden, um die gegenseitige Akzeptanz zu fördern, trägt zum einen zur Mitarbeitermotivation bei und leistet zum anderen einen wichtigen gesellschaftlichen Beitrag, da der Fachkräftemangel im Gastgewerbe in Deutschland eine große Herausforderung für die Branche darstellt und sie auf Fachkräfte aus dem Ausland angewiesen ist.

Die Verwendung regionaler Produkte und die Zahlung angemessener Einkaufspreise beim Einkauf von Produkten stärkt die Region und kann damit auch Arbeitsplätze sichern. Dies erhöht auch den Bekanntheitsgrad des Unternehmens in der Region und die Akzeptanz neuer Geschäftsideen.

Die wichtigsten Grundsätze

Eine Marke in einer ländlichen Region erfolgreich aufzubauen, zu etablieren und Akzeptanz dafür zu schaffen, waren sicherlich die wirtschaftlichen Ziele der Insel

Öhe. Auf alle Säulen der Nachhaltigkeit zu achten, tatsächlich verantwortungsvoll mit Ressourcen umzugehen und dem Kunden/der Kundin ein authentisches Erlebnis zu bieten, wurde von Familie Schilling/Insel Öhe sehr gut umgesetzt und mit dem Ostdeutschen Sparkassen Unternehmerpreis 2019 ausgezeichnet. (<https://vorpommern.sparkasseblog.de/unternehmen-des-jahres-kommt-aus-geschaeftsgebiet-der-sparkasse-vorpommern/>).

Eine Schlüsselfunktion bei Insel Öhe ist die Mitarbeitermotivation und -bindung.

Die Identifikation mit dem Unternehmen erhöht auch den Wunsch und die Bereitschaft der Mitarbeitenden nach beruflicher Weiterentwicklung. Dies bildet eine wichtige Grundlage für eine allgemeine Lernbereitschaft, die eine wichtige Basis für die Schaffung neuer Kompetenzen und die Weiterentwicklung vorhandener Kompetenzen ist.

Eine effektive Öffentlichkeitsarbeit trägt auch dazu bei, dass das Unternehmen in der Gesellschaft eine hohe Anerkennung erfährt und somit ein attraktiver Arbeitgeber wird. Das ständige Wachsen mit der sich rasant entwickelnden digitalen Welt wird auch in Zukunft eine wichtige Herausforderung für erfolgreiche Öffentlichkeitsarbeit sein und erfordert eine ständige Förderung der digitalen Kompetenzen.

Im Bereich der sozialen Kompetenzen kann die interkulturelle Kompetenz als wichtig angesehen werden. Dies resultiert zum einen aus einer zunehmenden Zahl von Beschäftigten mit unterschiedlichem kulturellem Hintergrund, zum anderen nimmt auch die Zahl der Gäste aus dem Ausland in den deutschen Küstenregionen zu.

Da es sich bei der Insel Öhe um einen biozertifizierten Betrieb handelt, sind grüne Kompetenzen unerlässlich. Die soziale Kompetenz des Personalmanagements fördert auch die Lernbereitschaft in diesem Bereich. Um ökologische Kompetenzen und die Bereitschaft zum Erlernen grüner Kompetenzen zu fördern, ist daher die Sozialkompetenz ein entscheidender Faktor für Personalverantwortliche.

Alles in allem sind die wichtigsten Grundsätze der Insel Öhe

- Akzeptanz schaffen durch Förderung regionaler Produkte und Netzwerke
- Mitarbeiterbindung und Identifikation der Mitarbeitenden mit dem Unternehmen durch wertschätzenden Umgang mit den Mitarbeitenden und die Anerkennung individueller Bedürfnisse
- Gesundes Unternehmenswachstum, bei dem alle, die mit dem Unternehmen zu tun haben, einbezogen werden, Regionalität und Authentizität nicht zu kurz kommen und das durch gute Öffentlichkeitsarbeit auf breite Akzeptanz stößt.

Die notwendigsten Fähigkeiten für die nächste Zukunft werden sein

- Sprachkenntnisse zur Unterstützung eines internationalen Arbeitsbereichs und zum Umgang mit einer wachsenden Zahl ausländischer Gäste
- Interkulturelle Kompetenzen (aus denselben Gründen)
- Digitale Kompetenzen, um mit der Zeit zu gehen und zukunftssicher zu bleiben

Beispiele und Fallstudien

Wie bereits erwähnt, wird den Mitarbeitenden innerhalb des Unternehmens Verpflegung und Unterkunft angeboten, was die Identifikation mit dem Unternehmen und den Unternehmenszielen fördert und insbesondere neuen Mitarbeitenden, die für den Job umgezogen sind, bei der Eingewöhnung in die neue Umgebung hilft.

Außerdem steckt hinter der kleinen Insel Öhe eine beeindruckende Geschichte, die gut beworben wird. Die winzige Insel ist seit mehr als 700 Jahren im Besitz der Familie Schilling, die es aber nie geschafft hat, von der Insel zu leben. Matthias Schilling hatte die Vision, von der Insel Öhe leben zu können und tat noch mehr. Als er die Idee hatte, begann er eine Ausbildung zum Gastronomen und studierte anschließend Landwirtschaft. Er fing an, auf der Insel eine Bio-Rinderfarm zu betreiben und baute eine Marke um sie herum auf. Es scheint wirklich so, als ob er alles, was er tat, mit dem Herzen tat, und diese Authentizität war einer der Schlüsselfaktoren für seinen Erfolg. Die Wertschätzung gegenüber der Natur, seinen Rindern und allen Mitarbeitenden, die im Laufe der Zeit in den Betrieb kamen, war echt. Nach dem Erfolg als Produzent von Bio-Fleischprodukten und der Eröffnung der ersten Restaurants expandierte das Unternehmen mit einer eigenen Fischmarke und unterstützte damit die regionale Fischerei. Dadurch konnte der gastronomische Bereich wachsen und heute können noch mehr Familien als nur die Familie Schilling von der Insel Öhe leben. Dies ist ein Beispiel dafür, wie Nachhaltigkeit in Kombination mit Unternehmergeist auch in einer sehr ländlichen Gegend eine positive Kettenreaktion auslösen kann.

Potenzielle Fallstricke und Herausforderungen

In ländlichen Gebieten in Deutschland ist es eine Herausforderung, Arbeitskräfte zu finden und manchmal ist es sogar eine Herausforderung, neue und innovative Ideen zu verwirklichen. Die Bedürfnisse und Gedanken der Menschen zu verstehen, die Menschen zu schätzen, mit denen man zusammenarbeitet, und in einem Zeitraum zu wachsen, der es anderen ermöglicht, mit dem Tempo Schritt zu halten, kann als wichtiges Lernziel angesehen werden, wenn man die Insel Öhe als Best Practice-Beispiel betrachtet.

Nutzen und Ergebnisse

Die Hauptvorteile waren die Unterstützung der regionalen Fischereibetriebe sowie die Schaffung und Erhaltung von Arbeitsplätzen in der Tourismus- und F&B-Branche, während gleichzeitig das Verständnis für Nachhaltigkeit gefördert und eine Zielgruppe angesprochen wurde, die genau diese Werte schätzt.

Erfolg messen

Der Erfolg des Unternehmens lässt sich an den Buchungszahlen und Anfragen messen. Auch das Kundenfeedback wird zur Erfolgsmessung herangezogen. Dazu gehört das Kundenfeedback direkt vor Ort und online. Auch die Reichweite in den sozialen Medien kann einen Hinweis auf den Erfolg des Unternehmens geben und kann mit Social-Media-Analyse-Tools erfasst werden.

Da auf einen guten persönlichen Kontakt und Offenheit Wert gelegt wird, wird die Mitarbeiterzufriedenheit und damit der Erfolg der Mitarbeiterführung bevorzugt in persönlichen Feedbackgesprächen erfasst und bewertet.

Auch wenn bisher noch keine anderen Messinstrumente genannt wurden, steigt der Bedarf an solchen Instrumenten in der Regel mit zunehmender Unternehmensgröße. In deutschen Unternehmen ist es allgemein üblich, die Mitarbeiterzufriedenheit einmal im Jahr mit Hilfe von Fragebögen zu erfassen, um die Bedürfnisse der Mitarbeitenden zu ermitteln und die Entwicklungspläne der Mitarbeiter zu verbessern. Ein weiteres wertvolles Instrument für ein Unternehmen zur Verbesserung der Mitarbeiterbindung ist es, einen professionellen Onboarding-Prozess sowie einen fairen Offboarding-Prozess anzustreben und diesen gut zu dokumentieren, um sowohl Erfolge als auch Misserfolge messen zu können (sofern Misserfolge als Feedback gesehen werden und somit eine Chance eröffnen, sich zu verbessern und erfolgreicher zu werden). Die individuelle Betrachtung der Mitarbeitenden spielt eine große Rolle, denn sie fördert das Vertrauen und schafft eine gute Lernbasis für den Arbeitgeber, auch beim Offboarding-Prozess.



INDIVIDUALITÄT

FÖRDERUNG

NACHHALTIGKEIT

Schlussfolgerung

Die individuelle Betrachtung der Mitarbeiter spielt eine große Rolle, denn sie fördert das Vertrauen und schafft wiederum eine gute Lernbasis für die Arbeitgeber, auch wenn es um einen Offboarding-Prozess geht. Dies ist ein Beispiel dafür, wie Nachhaltigkeit in Kombination mit Unternehmergeist eine positive Kettenreaktion selbst in einem sehr ländlichen Gebiet auslösen kann.

*Die Festung Königstein
zeigt ein starkes
Engagement für
Ausbildung und
Kompetenzentwicklung*



5.2 BEST PRACTICE: Festung Königstein / Königstein Fortress

Die Festung Königstein ist eine der größten Bergfestungen in Europa. Sie befindet sich in Sachsen inmitten des Elbsandsteingebirges auf dem Königstein, einem Tafelberg oberhalb der Stadt Königstein am linken Elbufer. Das 9,5 Hektar große Felsplateau erhebt sich 240 Meter über die Elbe. Funden zufolge war es bereits in der späten Bronzezeit besiedelt. Die erste schriftliche Erwähnung der Festung stammt aus dem Jahr 1233. Heute wird sie als Touristenattraktion genutzt und beherbergt ein Museum der gemeinnützigen GmbH sowie ein Restaurant. Das Elbsandsteingebirge ist eine besondere Region, die für ihre historischen Bauwerke und ihr kulturelles Erbe bekannt ist und daher ein beliebtes Reiseziel für nationale und internationale Besucher darstellt.

Das Museum, das sowohl unabhängig als auch im Auftrag der lokalen Behörde arbeitet, zieht Touristen an und versucht, europäische historische und kulturelle Aspekte zu bewahren und zu präsentieren. Der stellvertretende Geschäftsführer, der unser Gesprächspartner war, leitet die Personal- und Verwaltungsabteilung und ist seit 2016 mit Fachkenntnissen in Freizeitwissenschaften und Projektmanagement tätig.

5.2.1 Hintergrundinformationen

Die Festung Königstein stellt einen Best-Practice-Fall im Zusammenhang mit der Umsetzung von Wellness-Initiativen dar. Sie empfehlen, dass solche Programme eine neutrale Auswahl an Dienstleistungen anbieten sollten, die idealerweise am Arbeitsplatz oder in der Nähe verfügbar sind, um den unterschiedlichen Bedürfnissen und Vorlieben der Mitarbeiter gerecht zu werden.

Die Trennung zwischen arbeitsbezogenen Gesundheitsangeboten und persönlichem Wohlbefinden ist wichtig, um sicherzustellen, dass sich die Mitarbeitenden bei der Teilnahme wohl fühlen. Darüber hinaus bietet das Unternehmen zusätzliche Leistungen an, wie z. B. finanzielle Unterstützung für Brillen am Arbeitsplatz und die Einführung eines Dienstfahrradprogramms, bei dem die Mitarbeitenden Fahrräder im Rahmen eines Leasingvertrags erwerben können. Hervorzuheben ist, dass das Unternehmen allen Mitarbeitenden unabhängig von ihrer Funktion gleiche Chancen bietet, was dazu beiträgt, Diskriminierung zu verhindern und das Engagement zu fördern.

5.2.2 Analyse und Überblick

Die wichtigsten Grundsätze

Nach Angaben der Festung Königstein befindet sich die Ausbildung für die genannten Fähigkeiten noch im Anfangsstadium und hat noch keine externen Organisationen einbezogen. Derzeit findet die Kommunikation über diese Fähigkeiten innerhalb der Abteilung statt. Der Schwerpunkt liegt auf der internen Kommunikation, wobei eine hauptverantwortliche Person den Prozess überwacht. Das Museum konzentriert sich auf die Erlangung einer familienorientierten Zertifizierung und nicht auf grüne Zertifizierungen, und die Organisation befindet sich in der Anfangsphase der Erkundung dieser Möglichkeiten. Familienorientierte Zertifizierungen werden in Deutschland von lokalen oder nationalen Behörden und/oder Verbänden vergeben und überwacht, um ein hohes Qualitätsniveau in diesem Bereich zu gewährleisten.

Für Sachsen, wo die Festung liegt, ist beispielsweise das Label "Familienfreundliches Erlebnis DE" eine Zertifizierung, die die Familienfreundlichkeit einer Besucherattraktion nachweist, wie z.B. ermäßigte Eintrittspreise für Familien, familienfreundliche Ausstattung wie sichere Spielgeräte, Kindertoiletten, Wickelräume und kindgerechte Wissensvermittlung, barrierefreie Einrichtungen. Die Festung Königstein erhielt dieses Label im Jahr 2021 und befindet sich in einem ständigen Monitoringprozess, um es zu erhalten und damit die Familienfreundlichkeit durch das Label sichtbar zu machen.

In Bezug auf die Entwicklung von Fähigkeiten wurde hervorgehoben, dass die Bedeutung von Kommunikation, Enthusiasmus und Teamarbeit im Tourismussektor auch angesichts der Digitalisierung als entscheidend angesehen wird.

Betont wird die Bedeutung sowohl der digitalen, als auch der zwischenmenschlichen Kommunikation, um die Geschichte des Museums effektiv zu vermitteln und die Besucher zu begeistern.

Auch der praktische Aspekt von Schulungen und Workshops wird als besonders wichtig angesehen, um die Kundenzufriedenheit zu erreichen und gleichzeitig die Belastbarkeit und Zufriedenheit der Mitarbeitenden zu fördern.

Der tägliche Umgang mit den Besuchern bietet die Möglichkeit, die erworbenen Fähigkeiten unmittelbar anzuwenden. Auch die Gesundheitsinitiative, die Gesundheitsgutscheine als Belohnung für die Förderung des Wohlbefindens vorsieht, wirkt motivierend auf die Mitarbeitenden. Ein wichtiger messbarer Effekt für die Festung Königstein ist die gute Zusammenarbeit und die Lernbereitschaft als entscheidende Eigenschaften der Belegschaft.

Bei der Diskussion über soziale und kulturelle Kompetenzen betonte die Festung Königstein die Bedeutung von Eigenschaften wie Toleranz und interkulturelle Kompetenz, insbesondere im Zusammenhang mit der Rolle ihres Museums.

In Bezug auf die Schulungsmethoden wurde erwähnt, dass die Organisation ein Gleichgewicht zwischen theoretischem Lernen, wie es in Seminaren vermittelt wird, und praktischer Anwendung in Form von Schulungen am Arbeitsplatz aufrechterhält. Es wurde auch die Zusammenarbeit im Team bei der Ausbildung hervorgehoben, bei der kleine Gruppen innerhalb der Organisation kontinuierlich lernen und sich gegenseitig in ihrer Entwicklung unterstützen.

Insgesamt zeigt die Festung Königstein ein starkes Engagement für die Ausbildung und die Entwicklung von Fähigkeiten sowie den Fokus der Organisation auf das Wohlbefinden der Mitarbeitenden und ein Gleichgewicht zwischen traditionellen und digitalen Methoden im Kontext eines Museums und der Tourismusbranche.

Beispiele und Fallstudien

Die Festung Königstein stellt einen Best-Practice-Fall im Zusammenhang mit der Umsetzung von Wellness-Initiativen dar. Sie lernten und empfahlen, dass solche Programme eine neutrale Auswahl an Dienstleistungen anbieten sollten, die idealerweise am Arbeitsplatz oder in der Nähe verfügbar sind, um den unterschiedlichen Bedürfnissen und Vorlieben der Mitarbeitenden gerecht zu werden. Die Trennung zwischen arbeitsbezogenen Gesundheitsangeboten und persönlichem Wohlbefinden ist wichtig, um sicherzustellen, dass sich die Mitarbeitenden bei der Teilnahme wohl fühlen. Das Unternehmen bietet allen Mitarbeitenden, unabhängig von ihrer Funktion, die gleichen Möglichkeiten, um Diskriminierung zu vermeiden und das Engagement zu fördern. So werden den Mitarbeitenden beispielsweise Mitgliedschaften in Fitnessstudios und Sportkurse wie Yoga oder Fitnesskurse angeboten.

Mögliche Fallstricke und Herausforderungen

- Neutralität, Vielfalt und Datenschutz bei Angeboten für Mitarbeitende: Der Befragte betont, wie wichtig es ist, Wellness-Angebote anzubieten, die auf neutralem Boden außerhalb des Arbeitsplatzes stattfinden und sicherstellen, dass die Gesundheitsdaten der Mitarbeitenden geschützt sind. Er weist darauf hin, dass Mitarbeitende persönliche Präferenzen in Bezug auf ihre Gesundheit oder ihre Privatsphäre haben können und es wichtig ist, dies zu berücksichtigen. "Es muss ein Gleichgewicht gefunden werden zwischen der Berücksichtigung individueller Bedürfnisse und der Gewährleistung, dass sich die Mitarbeitenden bei der Nutzung dieser Dienste wohl fühlen. Die Herausforderung besteht darin, den unterschiedlichen Bedürfnissen der Mitarbeitenden gerecht zu werden", heißt es in den Grundsätzen der Festung Königstein für die Gesundheitsförderung der Mitarbeitenden. Es wurde darauf hingewiesen, dass einige Mitarbeitende sich ausgeschlossen fühlen könnten, wenn die Gesundheits- und Wellnessangebote zu spezifisch sind. Da Gesundheitsfragen eine private Angelegenheit sind, ist es schwierig, eine Einheitslösung zu schaffen, die den Bedürfnissen aller gerecht wird.

- **Abtrennung von der Arbeit:** Es ist von entscheidender Bedeutung, dass Gesundheits- und Wellnessangebote von der Arbeit getrennt bleiben, um ein Gefühl von persönlichem Freiraum zu erhalten. Einige Mitarbeitende bevorzugen es, diese Aktivitäten außerhalb der Arbeitszeit zu unternehmen. Sie in die Pausen einzubauen oder flexible Arbeitszeiten anzubieten, um Wellnessaktivitäten zu ermöglichen, kann kompliziert sein.
- **Gleicher Zugang zu arbeitsbezogenen Gesundheitsangeboten unabhängig von der Hierarchie innerhalb der Organisation:** Die Organisation betont die Notwendigkeit eines gleichberechtigten Zugangs zu Angeboten, unabhängig von der Rolle oder Position eines Mitarbeiters / einer Mitarbeiterin. Es ist eine Herausforderung, sicherzustellen, dass alle Mitarbeitenden die Möglichkeit haben, von diesen Initiativen zu profitieren, ohne sich diskriminiert zu fühlen. Zu den arbeitsbezogenen Gesundheits- und Wohlfühlangeboten gehören nach Angaben des Befragten Massagen (einmal im Monat pro Mitarbeiter/Mitarbeiterin), höhenverstellbare Schreibtische, ergonomische Computertastaturen oder -mäuse oder Bürostühle. "Auf individuellen Wunsch sind wir bereit, zusätzliche ergonomische Arbeitsmittel anzuschaffen usw. Schließlich bieten wir das JobRad an, um die Mitarbeitenden zu motivieren, mobiler zu sein und gleichzeitig etwas für ihre Gesundheit zu tun."
- **Umsetzung und Integration:** Die Integration von Wellness-Diensten in das Arbeitsumfeld erfordert eine sorgfältige Planung und Ausführung. Das Angebot von Dienstleistungen wie höhenverstellbaren Schreibtischen für den Arbeitsplatz oder das Job-Bike-Programm erfordert logistische Überlegungen, die effektiv gehandhabt werden müssen.
- **Unterschiedliche Arbeitsanforderungen:** Mitarbeitende aus verschiedenen Abteilungen oder Funktionen haben unterschiedliche körperliche Anforderungen. Jemand, der eine technische Funktion ausübt, hat oft andere Anforderungen an die Gesundheitsförderung als jemand, der den

ganzen Tag in der Ausstellung arbeitet. Diesen unterschiedlichen Anforderungen gerecht zu werden, kann komplex sein.

- Zusammenfassend wird betont, wie wichtig es ist, einen neutralen und anpassungsfähigen Ansatz für Gesundheits- und Wellness-Initiativen beizubehalten und gleichzeitig die Herausforderungen der Privatsphäre, der individuellen Präferenzen, der Work-Life-Balance und der Gleichstellung zu bewältigen. Die Organisation setzt eine Strategie um, die eine Vielzahl von Leistungen anbietet, um den unterschiedlichen Bedürfnissen der Mitarbeitenden gerecht zu werden, sie zu motivieren und die Gesunderhaltung zu fördern.

Nutzen und Ergebnisse

Wie bereits erwähnt, hat die Gesundheitsinitiative, die Gesundheitsgutscheine als Belohnung für die Förderung des Wohlbefindens vorsieht, auch eine motivierende Wirkung auf die Mitarbeitenden. Der Hauptvorteil besteht darin, dass die Mitarbeitenden gesünder und motivierter sind und in guter körperlicher Verfassung zur Arbeit kommen. Dies trägt dazu bei, dass sie Pausen einlegen und den Kopf frei bekommen können, so dass sie sich wieder effektiv engagieren können. Da die Organisation saisonabhängig ist und jährlich bis zu 500.000 Besucher zählt, gibt es Zeiten mit hoher Nachfrage, die sehr anstrengend sein können. Das Wellness-Programm bietet den Mitarbeitenden die Möglichkeit, sich in diesen Stressphasen zu erholen, die Motivation zu fördern und die Regeneration zu erleichtern. Infolgedessen gibt es weniger Schwachstellen im Arbeitsablauf, die Ausdauer älterer Mitarbeitender steigt und die Motivation, gute Leistungen zu erbringen, nimmt zu (Goleman, 2003). Das Programm dient als Quelle der Motivation und Dankbarkeit unter den Mitarbeitenden und ist auch bei der Rekrutierung neuer Mitarbeitender von Nutzen. Insgesamt führt das Programm zu einer motivierten Belegschaft, verringert Schwächen in der Zeitplanung und trägt zum anhaltenden Erfolg des Unternehmens bei.

Erfolgsmessung, Verantwortlichkeiten und Rechenschaftspflicht

Die individuelle Berücksichtigung von Bedürfnissen im Zusammenhang mit unterschiedlichen Arbeitsbedingungen wird als soziokulturelle Aufgabe gesehen. In der Personalarbeit auf der Festung Königstein hat man gelernt, dass die Berücksichtigung der individuellen Bedürfnisse nach Gesundheit und Wohlbefinden einen wesentlichen Beitrag zur Motivation der Mitarbeitenden leistet. Jemand, der am Computer arbeitet, ist einer anderen physiologischen Belastung ausgesetzt als jemand, der beispielsweise eine Ausstellung betreut. Mitarbeitende, die ihr Gesundheitsprogramm auf ihre individuellen Bedürfnisse abstimmen können, nehmen dies eher zur Kenntnis, sind motiviert und gesund und damit bereit, für das Unternehmen zu arbeiten. Gemessen werden kann dies zum Beispiel an der Zahl der Krankheitstage und der Fluktuationsrate der Mitarbeitenden. Ein wichtiger Aspekt ist dabei auch die Investition in die Ausbildung von Führungskräften und vor allem in die Resilienz von Führungskräften, damit sie das, was sie ihren Mitarbeitenden anbieten, auch leben können, mit gutem Beispiel vorangehen und natürlich auch davon profitieren, selbst gesund und resilient zu sein (Roth, 2021).

Referenzen und externe Ressourcen

- Goleman, D. (2003). Emotionale Führung. Ullstein Verlag
- Roth, W. (2021). Die resiliente Führungskraft - Sich selbst und andere gesund führen. Springer Gabler Verlag



WELLNESS

WORK-LIFE-
BALANCE

GLEICH-
BERECHTIGUNG

Schlussfolgerung

Zusammenfassend unterstreicht die Organisation, wie wichtig es ist, einen neutralen und anpassbaren Ansatz für Wellness-Initiativen beizubehalten und gleichzeitig die Herausforderungen der Privatsphäre, der individuellen Präferenzen, der Vereinbarkeit von Beruf und Familie und der Gleichberechtigung zu bewältigen. Sie geben Einblicke in die Strategie ihres Unternehmens, das eine Vielzahl von Leistungen anbietet, wie z. B. die Brillenergänzung am Arbeitsplatz, um auf die unterschiedlichen Bedürfnisse der Mitarbeitenden einzugehen. Das Ergebnis ist, dass die Mitarbeitenden motiviert und gesund sind und ein hohes Maß an Loyalität zeigen.

Der Müritzhof Knust zeichnet sich als Best-Practice-Modell für die Förderung von Inklusion und Vielfalt aus, indem er sich aktiv für Mitarbeitende mit Behinderungen einsetzt.



5.3 BEST PRACTICE: Müritzhof Knust

5.3.1 Hintergrundinformationen

Der Müritzhof Knust (<https://www.mueritzhof-knust.de/>) ist ein Familienbetrieb im Besitz der Familie Knust. Er ist eine Kombination aus einem überwiegend biologisch bewirtschafteten Bauernhof mit Fokus auf alle Säulen der Nachhaltigkeit und einem Beherbergungsangebot.

Als Unternehmen, das behinderte Menschen beschäftigt, spielt der Müritzhof Knust eine wichtige Rolle und setzt sich für Toleranz ein und zeigt eine besondere soziale Verantwortung. Das Interview wurde mit Anne Carolin Knust geführt.

Der Müritzhof Knust arbeitet als Angestellter mit Partnerorganisationen zusammen, insbesondere im Bereich der Inklusion, mit einem starken Fokus auf Ausbildung und Qualifizierung. Konkret arbeiten sie mit dem Bildungswerk, der Bundesagentur für Arbeit und dem Integrationsamt zusammen. Diese Partnerorganisationen unterstützen die Beschäftigung und Integration von Menschen mit Behinderungen in die Arbeitswelt. Das Bildungswerk konzentriert sich auf die Aus- und Weiterbildung von Menschen ohne Schulabschluss oder von Menschen mit Behinderungen, um ihnen den Einstieg in den Arbeitsmarkt zu erleichtern. Die Bundesagentur für Arbeit ist für den Übergang von der Schule in den Beruf zuständig, und das Integrationsamt spielt eine Rolle bei der Förderung der Eingliederung von Menschen mit Behinderungen in die Arbeitswelt.

Der Grund für die Einbindung dieser Partnerorganisationen besteht darin, Menschen mit Behinderungen beim Eintritt in das Berufsleben zu beraten, zu schulen und zu unterstützen und sicherzustellen, dass ihre Integration erfolgreich verläuft. Diese Organisationen helfen bei der Bewältigung von Herausforderungen und stellen Ressourcen zur Verfügung, um den Prozess reibungsloser zu gestalten, und tragen so zum Ziel der Organisation bei, Menschen mit Behinderungen zu beschäftigen und die Integration zu fördern.

5.3.2 Analyse und Überblick

Müritzhof Knust zeichnet sich als Best-Practice-Modell für die Förderung von Inklusion und Vielfalt aus, indem es sich aktiv für Mitarbeitende mit Behinderungen einsetzt. Mit diesem Engagement wird nicht nur dem Arbeitskräftemangel entgegengewirkt, sondern auch das Engagement für einen Arbeitsplatz gezeigt, an dem jeder seine einzigartigen Fähigkeiten und Talente einbringen kann. Durch die Beschäftigung von Menschen mit Behinderung übernimmt Familie Knust also eine besondere soziale Verantwortung. Darüber hinaus spielt auch die ökologische Nachhaltigkeit eine große Rolle, da der Hof Bio-Rinder züchtet, Hühner in Freilandhaltung hält und regionale Produkte direkt ab Hof vertreibt. Durch die Vermietung von Ferienwohnungen auf dem Bauernhof haben Touristen die Möglichkeit, die Natur zu genießen und den Bauernhof und seine Werte der Nachhaltigkeit und Inklusion kennenzulernen.

Das Unternehmen gilt als Pionier in der Zusammenarbeit mit behinderten Mitarbeitenden und fördert die Inklusion und Vielfalt. Dieses Engagement geht auf die Erfahrungen des Gründers mit einem Kunden zurück, die dazu führten, dass er Menschen mit Behinderungen einstellte, die nach und nach in das Team integriert wurden. Das Unternehmen schätzt motivierte Mitarbeitende und legt Wert auf Flexibilität, Anpassungsfähigkeit und eine Mischung aus angenehmen Aufgaben. Trotz des technologischen Fortschritts sind sie der Meinung, dass einige Aufgaben eine menschliche Note erfordern. Das Unternehmen arbeitet zur Unterstützung mit externen Agenturen wie dem Integrationsamt und der Bundesagentur für Arbeit zusammen. Der Ansatz des Unternehmens spiegelt auch regionales Engagement und die Förderung lokaler Produkte wider.

Die wichtigsten Grundsätze

Der Müritzhof Knust erörtert, wie die Organisation Menschen mit Behinderungen beschäftigt und welchen Ansatz sie bei der Entwicklung von Kompetenzen im Tourismus verfolgt. Sie erwähnen, dass sie Mitarbeitende mit geistigen und körperlichen Behinderungen einstellen, die über unterschiedliche Bildungsniveaus verfügen. Die Organisation bietet Schulungen an und passt die Aufgaben an die Fähigkeiten dieser Mitarbeitenden an.

Sie sind der Meinung, dass Inklusivität und Vielfalt von wesentlicher Bedeutung sind, und erwähnen die Herausforderungen und Vorteile der Arbeit mit Menschen mit Behinderungen. Sie betonen die Bedeutung von Aufgeschlossenheit, Akzeptanz und dem Ausprobieren neuer Ansätze. Die Strategie der Organisation besteht darin, Aufgaben anzubieten, die nicht einfach automatisiert werden können, und sich auf lokale Produkte und nachhaltige Praktiken zu konzentrieren. Außerdem gehen sie davon aus, dass umwelt- und technologiebezogene Kompetenzen, wie die Reduzierung von CO₂-Emissionen und die Digitalisierung, in Zukunft immer wichtiger werden.

Insgesamt stimmen die bewährten Praktiken der Organisation mit ihrer allgemeinen Ansicht über die Entwicklung von Fähigkeiten im Tourismus überein, indem sie Wert auf Inklusion legen, Schulungen anbieten und sich an die einzigartigen Fähigkeiten ihrer Mitarbeitenden anpassen.

Anne Carolin Knust geht davon aus, dass in naher Zukunft (2030) Fähigkeiten im Zusammenhang mit ökologischer Nachhaltigkeit, wie z. B. die Reduzierung von CO₂-Emissionen und der Umgang mit Umweltproblemen, immer wichtiger werden. Sie weisen auch darauf hin, dass die Anpassung an den technologischen Fortschritt und die Digitalisierung von Bedeutung sein wird, obwohl sie auch erwähnen, dass einige Aufgaben möglicherweise nicht einfach automatisiert werden können und weiterhin menschliches Eingreifen erfordern werden. Daher wird in den kommenden Jahren wahrscheinlich eine Mischung aus Fähigkeiten in Bezug auf Nachhaltigkeit, Technologie und Anpassungsfähigkeit für das Unternehmen und die Branche als Ganzes wichtig sein.

Beispiele und Fallstudien

Das Engagement des Unternehmens basiert auf den Erfahrungen des Gründers, die zur Beschäftigung von Menschen mit Behinderungen führten, welche nach und nach zu einem festen Bestandteil des Teams wurden. Die Organisation schätzt motivierte Mitarbeitende und legt Wert auf Flexibilität, Anpassungsfähigkeit und eine Mischung aus Aufgaben, die Spaß machen.

Obwohl die Technologie voranschreitet, sind sie der Meinung, dass einige Aufgaben eine menschliche Note erfordern. Um Unterstützung zu bieten, arbeitet das Unternehmen mit externen Stellen wie dem Integrationsamt und der Bundesagentur für Arbeit zusammen. Diese Zusammenarbeit kann als Beispiel für andere Unternehmen dienen, um Menschen mit Behinderungen eine Chance im Berufsleben zu geben und gleichzeitig die Möglichkeit zu erhalten, neue, oft dringend benötigte Mitarbeitende einzustellen. Innerhalb des Unternehmens sollen die individuellen Potenziale und Stärken in den Vordergrund gestellt werden, unabhängig davon, ob eine Behinderung vorliegt oder nicht. Dies führt "...nicht nur zu deutlichen Fortschritten für Mitarbeitende mit Behinderungen, sondern spiegelt auch eine positive Einstellung eines Unternehmens oder einer Verwaltung wider: Die konsequente Umsetzung des Diversity-Ansatzes führt zu besseren individuellen Entwicklungsmöglichkeiten für alle Beschäftigten, zu einer erhöhten Produktivität, zu einer deutlichen Steigerung eines positiven, von Wertschätzung geprägten Betriebsklimas und damit zu einer Vielzahl von betriebswirtschaftlichen Vorteilen." (Böhm et al. 2013).

Der Ansatz der Organisation spiegelt auch das regionale Engagement und die Förderung lokaler Produkte wider. Durch die regionale Anerkennung und Identifikation mit dem Unternehmen und seinen Produkten zeigen auch die Mitarbeitende eine hohe Loyalität und Motivation. Dies wird von den Kunden sehr positiv aufgenommen und die Arbeit kann zum Abbau von Vorurteilen gegenüber Menschen mit Behinderungen beitragen und leistet einen entscheidenden Beitrag zur Inklusion sowohl im Alltag als auch in der Arbeitswelt.

Potenzielle Fallstricke und Herausforderungen

Zu den Herausforderungen bei der Arbeit mit Menschen mit Behinderungen in der Best-Practice-Organisation sowie zu den gewonnenen Erkenntnissen gehören:

- **Überwindung von Vorurteilen:** Eine der genannten Herausforderungen ist die Notwendigkeit, Vorurteile und Voreingenommenheit zu überwinden. Die Organisation weist darauf hin, dass es wichtig ist, Menschen ohne Vorurteile zu akzeptieren und ihnen eine Chance zu geben, ihre Fähigkeiten zu beweisen.
- **Umgang mit Unterschieden:** Der Umgang mit Menschen mit Behinderungen, die möglicherweise andere Bedürfnisse haben oder besondere Vorkehrungen benötigen, kann eine Herausforderung sein. Dazu kann es gehören, neue Wege zu finden, um sie effektiv in die Belegschaft zu integrieren.
- **Umgang mit Rückschlägen:** Die Organisation ist sich bewusst, dass es für Menschen mit Behinderungen Rückschläge oder Schwierigkeiten geben kann, die möglicherweise auf persönliche Herausforderungen oder äußere Umstände zurückzuführen sind. Verbesserte Rechtsgrundlagen für Menschen mit Behinderungen, wie das Bundesteilhabegesetz, haben die Situation auch in rechtlicher Hinsicht verbessert. "Dennoch gibt es auch hier noch viel zu tun. Diese Rückschläge zu überwinden und angemessene Unterstützung zu leisten, kann manchmal eine Herausforderung sein", so die Organisation.
- **Flexibilität und Anpassungsfähigkeit:** Es kann eine Herausforderung sein, ein Arbeitsumfeld zu schaffen, das flexibel und anpassungsfähig an die unterschiedlichen Bedürfnisse von Mitarbeitenden mit Behinderungen ist. Dazu gehört die Anpassung an unterschiedliche Arbeitsstile und Zeitanforderungen, z. B. durch individuelle Zeitpläne.
- **Ausgewogenheit der Arbeitsbelastung:** Eine weitere Herausforderung besteht darin, das richtige Gleichgewicht zu finden zwischen Arbeitsaufgaben, die von Menschen mit Behinderungen effektiv

ausgeführt werden können, und Aufgaben, die möglicherweise zusätzliche Unterstützung oder Anpassung erfordern. Hier ist es besonders wichtig, die gegenseitige Akzeptanz zwischen den Mitarbeitenden zu fördern, ob mit oder ohne Behinderung und unabhängig von der Art der Behinderung.

- **Aus- und Fortbildung:** Die Ausbildung von Menschen mit Behinderungen kann eine weitere Herausforderung darstellen. Damit sie sich die für ihre Aufgaben erforderlichen Fähigkeiten aneignen können, vor allem, wenn die Aufgaben ein gewisses Maß an Komplexität oder technischem Wissen erfordern, ist eine besondere Art der Aus- und Weiterbildung erforderlich. Dies ist durch die Zusammenarbeit mit Ausbildungszentren möglich, aber die Organisation erfordert dennoch einige Ressourcen, insbesondere in Bezug auf die Zeit.

Nutzen und Ergebnisse

Aus den Gesprächen geht hervor, dass die Best-Practice-Initiative zur Beschäftigung von Menschen mit Behinderungen in der Organisation mehrere Vorteile mit sich bringt:

- **Vielfältige Belegschaft:** Die Organisation profitiert von einer vielfältigen Belegschaft, indem sie Personen mit unterschiedlichen Fähigkeiten und Hintergründen beschäftigt, was zu einem integrativen und abwechslungsreichen Arbeitsumfeld beiträgt.
- **Motivierte Mitarbeitende:** Die Initiative hat zu motivierten Mitarbeitenden geführt, die gerne arbeiten und einen Beitrag zum Unternehmen leisten wollen. Die Möglichkeit, eine sinnvolle Arbeit zu verrichten, hat ihre Arbeitszufriedenheit erhöht.
- **Entwicklung von Fertigkeiten:** Das Programm hat die Kompetenzentwicklung von Menschen mit Behinderungen gefördert. Durch Schulungen, Workshops und praktische Erfahrungen haben die

Mitarbeitende neue Fähigkeiten erworben, die ihre Fähigkeiten und Berufsaussichten verbessern.

- **Engagement für die Gemeinschaft:** Die Initiative fördert das Engagement für die Gemeinschaft und die Beschäftigung vor Ort. Durch die Einstellung von Personen aus der Region und die Konzentration auf regionale Produkte und Dienstleistungen stärkt die Organisation die Bindungen innerhalb der Gemeinschaft.
- **Geringere Stigmatisierung:** Die Initiative trägt dazu bei, Stereotypen zu bekämpfen und die Stigmatisierung im Zusammenhang mit Behinderungen zu verringern, indem die Fähigkeiten und Beiträge von Mitarbeitenden mit Behinderungen herausgestellt werden.
- **Innovation:** Die Organisation hat innovative Ideen von ihren behinderten Mitarbeitenden erhalten, was zum Wachstum und zur Anpassungsfähigkeit des Unternehmens beiträgt.
- **Soziale Auswirkungen:** Die Initiative wirkt sich positiv auf die Gesellschaft aus, indem sie die Eingliederung von Menschen mit Behinderungen in die Arbeitswelt fördert und gesellschaftliche Normen in Frage stellt.
- **Zusammenarbeit mit Partnerorganisationen:** Partnerorganisationen wie das Bildungswerk, die Bundesagentur für Arbeit und das Integrationsamt stellen zusätzliche Unterstützung, Ressourcen und Fachwissen zur Verfügung, um die Integration von Menschen mit Behinderungen in die Arbeitswelt zu erleichtern.
- **Transfer und Austausch von Fertigkeiten:** Die Initiative fördert den Austausch von Fähigkeiten und Wissen zwischen Mitarbeitenden mit und

ohne Behinderungen, was zu einem kooperativeren und produktiveren Arbeitsumfeld führt.

- **Befähigung der Mitarbeitenden:** Mitarbeitende mit Behinderungen werden in die Lage versetzt, Verantwortung zu übernehmen, zum Erfolg des Unternehmens beizutragen und stolz auf ihre Leistungen zu sein.

Insgesamt hat sich die Best Practice der Beschäftigung von Menschen mit Behinderungen nicht nur positiv auf die Belegschaft der Organisation ausgewirkt, sondern auch zum gesellschaftlichen Wandel und zur Förderung der Chancengleichheit für alle Menschen, unabhängig von ihren Fähigkeiten, beigetragen.

Erfolg messen

Durch die Zusammenarbeit mit Partnerorganisationen wie Schulen, Bildungsträgern und der Bundesagentur für Arbeit findet ein gewisses Monitoring statt, da die Ausbildungen der oben genannten verschiedenen Anbieter zu messbaren Ausbildungserfolgen führen, die sich in bestandenen Prüfungen zeigen, und die Vermittlung in den Arbeitsmarkt gemessen werden kann.

Zuständigkeiten und Rechenschaftspflicht

Partnerorganisationen werden einbezogen, um die Beschäftigung und Integration von Menschen mit Behinderungen in die Arbeitswelt zu unterstützen. Besondere Schwierigkeiten gibt es bei der Ermittlung des individuellen Bedarfs, da es in Deutschland keine zentrale Institution für die Feststellung des Teilhabebedarfs und die Gewährung von Leistungen gibt. "Wir haben es mit verschiedenen Institutionen und Professionen zu tun, die jeweils unterschiedliche Perspektiven auf den Bedarf haben." (Schäfers & Wansing, 2016).

Der Schwerpunkt der am Beispiel beteiligten Bildungsträger liegt auf der Aus- und Weiterbildung von Menschen, deren höchster Schulabschluss höchstens ein Hauptschulabschluss ist, oder von Menschen mit Behinderungen, um ihnen den Einstieg in den Arbeitsmarkt zu erleichtern. Die Bundesagentur für Arbeit ist für die Unterstützung des Übergangs von der Schule in den Beruf zuständig und das Integrationsamt setzt sich für die Eingliederung von Menschen mit Behinderungen in den Arbeitsmarkt ein.

Referenzen und externe Ressourcen

- Schäfers, M., & Wansing, G. (2016). Teilhabebedarfe von Menschen mit Behinderungen - Zwischen Lebenswelten und Hilfesystem. Kohlhammer Verlag
- Böhm, S. A., Baumgärtner, M. K., & Dwertmann, D. J.G. (2013) Berufliche Inklusion von Menschen mit Behinderung. Springer Gabler Verlag



SOZIALE
VERANTWORTUNG

UNTERNEHMENS-
FÜHRUNG

NACHHALTIGE
LANDWIRTSCHAFT

Schlussfolgerung

Das Beispiel des Mürzthofs Knust zeigt, wie Integration gelingen kann und dass diese Art der Beschäftigung von Menschen mit Behinderungen gesellschaftlichen Nutzen und soziale Verantwortung schafft und mit erfolgreicher Unternehmensführung einhergeht.

*Die Kombination aus gelebten Angeboten,
nachhaltigen Praktiken und innovativem
Management macht EduSeasons
Sprachreisen zu einem besonderen
Unternehmen in der Reisebranche.*



5.4 BEST PRACTICE: Ausbildungszeiten

EduSeasons Sprachreisen ist ein deutscher Sprachreiseveranstalter, der im Jahr 2012 gegründet wurde. Das Unternehmen ist spezialisiert auf Sprachreisen und Bildungsprogramme weltweit. Es legt Wert auf lokale Erfahrungen, indem es mit lokalen Sprachschulen und Familien zusammenarbeitet und das kulturelle Verständnis durch den Spracherwerb fördert. Das Unternehmen legt großen Wert auf nachhaltigen Tourismus, arbeitet mit dem "Forum anders Reisen" zusammen und fördert umweltfreundliches Reisen. EduSeasons Sprachreisen arbeitet mit einem kleinen Team, darunter zwei studentische Mitarbeitende, die nachhaltigen Tourismus studieren. Das Remote-Arbeitsmodell des Unternehmens ermöglicht es den Mitarbeitenden, von verschiedenen Standorten aus zu arbeiten und die eigenen Angebote zu erleben, was sowohl Flexibilität als auch die Identifikation mit dem Unternehmen erhöht und einen zukunftsorientierten Arbeitsansatz fördert. Diese Kombination aus modernem Lernen, nachhaltigen Praktiken und innovativem Management macht EduSeasons Sprachreisen zu einem besonderen Unternehmen in der Reisebranche.

5.4.1 Hintergrundinformationen

Der Ansatz der Organisation für die Entwicklung von Fähigkeiten steht in engem Zusammenhang mit der Vision und den Werten des Unternehmens. Das Unternehmen konzentriert sich darauf, jungen Menschen die Möglichkeit zu geben, während ihres Studiums des nachhaltigen Tourismus praktische Erfahrungen zu sammeln. Diese Strategie unterstützt nicht nur das Wachstum des Unternehmens, sondern trägt auch zur persönlichen und beruflichen Entwicklung der Mitarbeitenden bei.

Darüber hinaus spiegelt das innovative digitale Arbeitsmodell des Unternehmens, das es den Mitarbeitenden ermöglicht, von verschiedenen Standorten aus zu arbeiten, seinen zukunftsorientierten Ansatz wider. Diese digitale Flexibilität ermöglicht es dem Unternehmen nicht nur, den Betrieb aufrechtzuerhalten, sondern befähigt die Mitarbeitenden auch zur Entwicklung von Fähigkeiten in den Bereichen digitale Kommunikation, Remote-Zusammenarbeit und Anpassungsfähigkeit. Dieser Ansatz stellt sicher, dass Bildung Sprachreisen an der Spitze der sich verändernden Arbeitslandschaft bleibt und mit den Unternehmenswerten der Nachhaltigkeit und des lebenslangen Lernens übereinstimmt.

Im Hinblick auf die allgemeine Kompetenzentwicklung in der Tourismusbranche betont die Organisation, wie wichtig es ist, im digitalen Zeitalter persönliche Kommunikationsfähigkeiten zu erhalten. Sie ist der Meinung, dass sich die jüngere Generation darauf konzentrieren sollte, ihre Fähigkeit zu verbessern, sich auf sinnvolle Gespräche einzulassen und aktiv zuzuhören, da diese Fähigkeiten zu positiven Kundeninteraktionen und menschlichen Beziehungen beitragen können. Darüber hinaus unterstreicht sie die Notwendigkeit einer effektiven Nutzung sozialer Medien für den zukünftigen Erfolg, insbesondere Plattformen wie Instagram und Facebook, die dem Unternehmen helfen können, seine Zielgruppe zu erreichen und mit ihr in Kontakt zu treten.

Insgesamt ist der Ansatz von EduSeasons Sprachreisen zur Kompetenzentwicklung eng mit der Mission des Unternehmens verbunden, nachhaltigen Tourismus, kontinuierliches Lernen und personalisierte Kundeninteraktionen in der sich entwickelnden digitalen Landschaft zu fördern.

Partnerschaften bilden für einen Sprachreiseveranstalter wie EduSeasons Sprachreisen eine wichtige Grundlage, um überhaupt arbeiten zu können. Die Partner wie Schulen, Sprachschulen, Gastfamilien und Regionalbetreuer werden sehr sorgfältig ausgewählt, um sicherzustellen, dass sie zu den Werten der Organisation passen. Die Einbindung der Partnerorganisationen in das Best Practice ist aus mehreren Gründen wichtig:

1. Digitale Zusammenarbeit: Die Partnerorganisationen engagieren sich für die digitale Zusammenarbeit. Edu Seasons erwähnt zum Beispiel Zoom-Anrufe mit Vertretern von Partnersprachschulen, die sich in verschiedenen Teilen der Welt befinden. Diese Zusammenarbeit ermöglicht die Kommunikation und den Informationsaustausch in Echtzeit trotz geografischer Entfernungen.

2. Verbesserte Kommunikation: Die Einbeziehung von Partnerorganisationen in digitale Interaktionen wie Videokonferenzen und Messaging verbessert die Kommunikationseffizienz. Dies zeigt sich am Beispiel eines Zoom-Anrufs mit einem Vertreter einer Sprachschule in Neuseeland, während man sich in Südamerika aufhält. Die Möglichkeit, den Arbeitsort frei zu wählen und an die individuellen Bedürfnisse und Vorlieben anzupassen, unterstützt die Idee eines möglichst selbstbestimmten Arbeitslebens und damit auch die Zufriedenheit und Loyalität gegenüber dem Unternehmen (Jacobs et al., 2017).

3. Wissensaustausch: Die Partnerorganisationen bringen einzigartige Einblicke und Perspektiven mit ein. Der Austausch von Erfahrungen, Herausforderungen und bewährten Verfahren über verschiedene Regionen hinweg trägt zu einem kollektiven Wissenspool bei, von dem alle Beteiligten profitieren können. Kulturelle Austauschprogramme für Mitarbeitende werden unterstützt und ermöglichen die Entwicklung zu einer lernenden Organisation.

4. Anpassung an die Digitalisierung: Das Engagement der Partnerorganisationen für digitale Kommunikationsmethoden, wie es im Zusammenhang mit Zoom-Anrufen und WhatsApp-Austausch deutlich wurde, zeigt eine Anpassung an die Digitalisierung. Diese Anpassung ist entscheidend für die erfolgreiche Umsetzung der Best Practice in einem digital vernetzten Umfeld. Die Zugehörigkeit zum "Forum Anders Reisen", dem größten deutschen Verband für nachhaltiges Reisen, stärkt einmal mehr die Möglichkeiten der Vernetzung und erleichtert es, Geschäftspartnern in anderen Teilen der Welt digitale Tools vorzustellen oder von ihnen neue Tools zu lernen. Dies unterstützt die Effizienz erheblich.

5. Internationale Zusammenarbeit: Partnerorganisationen spielen eine Rolle bei der internationalen und grenzüberschreitenden Zusammenarbeit. Das Beispiel eines Vertreters einer Sprachschule, der in Südamerika wohnt und für eine Schule in Neuseeland arbeitet, zeigt, wie Menschen aus verschiedenen Kontinenten nahtlos zusammenarbeiten können.

6. Innovative Ideen: Die Partnerorganisationen bringen innovative Ideen und Lösungen hervor. Es besteht die Möglichkeit, neue Sprachprogramme zu entwickeln, wie z. B. das "Reisende Klassenzimmer" (ein Programm, das Sprachreisen und kulturellen Austausch kombiniert) als Ergebnis des Erlebens und Verstehens verschiedener Kulturen und Umgebungen.

7. Networking und Beziehungen: Die Zusammenarbeit mit Partnerorganisationen fördert die Vernetzung und den Aufbau von Beziehungen. Diese Beziehungen können zu einer Zusammenarbeit an verschiedenen Fronten führen, z. B. bei der Lehrplanentwicklung, der Programmgestaltung und bei Marketingstrategien.

Insgesamt sind die Partnerorganisationen in das Best-Practice-Projekt eingebunden, da sie einen wesentlichen Beitrag zur Digitalisierung und Internationalisierung der Geschäftstätigkeit der Organisation leisten. Die Zusammenarbeit ermöglicht den Austausch von Wissen, effiziente Kommunikation und die Erforschung innovativer Ansätze für Bildung und Sprachenlernen im Kontext der Tourismusbranche.

Eine weitere wichtige Partnerschaft im Hinblick auf die Positionierung der Organisation am Markt ist die Mitgliedschaft im Forum Anders Reisen, Deutschlands größtem Verband für nachhaltiges Reisen. Im Forum Anders Reisen haben sich über 100 Reiseveranstalter zusammengeschlossen, die sich dem nachhaltigen Tourismus verschrieben haben und ihre Reisen

umweltfreundlich und sozialverträglich gestalten. Der Name steht in ganz Deutschland für besondere Reiseerlebnisse, die sich an Mensch und Umwelt orientieren.

Die Organisation selbst ermöglicht es den Mitarbeitenden, sich an neu entwickelten Ideen zu beteiligen, wie z. B. einem Familiensabbatical oder Workation-Phasen, und fördert so die Fähigkeiten und ermöglicht die direkte Umsetzung neuer Ideen durch die Mitarbeitenden.

Die Mitarbeitenden haben die Möglichkeit, flexible Arbeitszeitmodelle zu wählen, um zum Beispiel neben der Arbeit zu studieren. Auch ein Auslandsjahr für Familien wird innerhalb der Organisation unterstützt. Dank guter digitaler Fähigkeiten kann dies mit ihrer Arbeit kombiniert werden, und aufgrund der Notwendigkeit, digital zu arbeiten, entwickelt sich das gesamte Unternehmen in Bezug auf die digitalen Fähigkeiten weiter.

5.4.2 Analyse und Überblick

Die wichtigsten Grundsätze

EduSeasons unterstreicht, wie wichtig es ist, im digitalen Zeitalter persönliche Kommunikationsfähigkeiten zu erhalten. Die jüngere Generation sollte sich ihrer Meinung nach darauf konzentrieren, ihre Fähigkeit zu verbessern, sinnvolle Gespräche zu führen und aktiv zuzuhören, da diese Fähigkeiten zu positiven Kundeninteraktionen und menschlichen Beziehungen beitragen können. Darüber hinaus ist für den künftigen Erfolg eine effektive Nutzung der sozialen Medien erforderlich, insbesondere von Plattformen wie Instagram und Facebook, die dem Unternehmen helfen können, seine Zielgruppe zu erreichen und mit ihr in Kontakt zu treten.

Insgesamt ist der Ansatz von EduSeasons Sprachreisen zur Kompetenzentwicklung eng mit der Mission des Unternehmens verbunden, nachhaltigen Tourismus, kontinuierliches Lernen und personalisierte

Kundeninteraktionen in der sich entwickelnden digitalen Landschaft zu fördern. Da die oben erwähnten Werte und Überzeugungen bezüglich der Entwicklung der Arbeitswelt und in diesem Zusammenhang auch bezüglich des Lernens in die Arbeit integriert sind, befinden sich die Mitarbeitenden in einem kontinuierlichen Entwicklungsprozess

In der nahen Zukunft (bis 2030) werden in der Tourismusbranche wahrscheinlich mehrere neue Qualifikationen erforderlich sein:

1. Digitale Kompetenz und Technologieübernahme: Die Organisation unterstreicht die zunehmende Bedeutung digitaler Werkzeuge und Technologien. In dem Maße, in dem die Organisation die Digitalisierung vorantreibt, müssen die Mitarbeitenden im Tourismussektor starke digitale Kompetenzen entwickeln, um Tools wie Videokonferenzen, Messaging-Apps und Online-Plattformen für die Kommunikation und Zusammenarbeit effektiv zu nutzen.

2. Anpassungsfähigkeit und Flexibilität: Die Diskussion über Fernarbeit und digitales Nomadentum macht deutlich, dass der Einzelne die Fähigkeit zur Anpassung und Flexibilität kultivieren muss. Angesichts der sich wandelnden Arbeitsumgebungen und des Potenzials für die Zusammenarbeit aus der Ferne wird die Fähigkeit, sich an neue Umstände anzupassen und produktiv zu bleiben, von entscheidender Bedeutung sein.

3. Problemlösung und Kreativität: Mit der Einführung digitaler Verfahren und der Einrichtung von Fernarbeitsplätzen können sich neue Herausforderungen ergeben. Wenn der Einzelne mit neuen Situationen konfrontiert wird, sind Fähigkeiten zur Problemlösung und zum kreativen Denken wertvoll, um effektive Lösungen zu finden und die Arbeitsabläufe zu optimieren.

4. Sensibilisierung für Nachhaltigkeit und Fürsprache: Die Betonung nachhaltiger Praktiken im Tourismussektor durch die Organisation legt nahe, dass der Einzelne ein tiefes Verständnis für die Grundsätze der Nachhaltigkeit entwickeln muss. Darüber hinaus wird die Befürwortung und Umsetzung nachhaltiger Verhaltensweisen, wie z. B. die Erstellung umweltfreundlicher Reisepacklisten, wahrscheinlich eine entscheidende Fähigkeit sein, um der wachsenden Bedeutung des nachhaltigen Tourismus gerecht zu werden.

5. Interkulturelle Kommunikation: Der globale Charakter der Tourismusbranche, der in den Diskussionen über die Zusammenarbeit mit Personen aus verschiedenen Ländern deutlich wird, zeigt die Bedeutung interkultureller Kommunikationsfähigkeiten. Die Fähigkeit, mit kulturellen Unterschieden umzugehen und effektiv mit verschiedenen Partnern und Kunden zu kommunizieren, ist für erfolgreiche Interaktionen von großem Wert.

6. Fernzusammenarbeit und Teamwork: Der Fokus der Organisation auf virtuelle Meetings und Teamarbeit aus der Ferne unterstreicht die Bedeutung von Fähigkeiten im Zusammenhang mit der Zusammenarbeit aus der Ferne. Der Einzelne muss effektive Methoden der Zusammenarbeit mit Kollegen und Partnern beherrschen, die sich möglicherweise in verschiedenen Zeitzonen und Regionen befinden.

7. Zeitmanagement und Selbstdisziplin: Das Konzept des digitalen Nomadentums und die Bewältigung der Arbeit über Zeitzonen hinweg lassen vermuten, dass Zeitmanagement und Selbstdisziplin von entscheidender Bedeutung sein werden. Die Aufrechterhaltung einer gesunden Work-Life-Balance und die Gewährleistung einer effizienten Zeitnutzung werden für die Produktivität von wesentlicher Bedeutung sein.

8. Kontinuierliches Lernen und Anpassung: Die Erwähnung, auf dem Laufenden zu bleiben und ständig nach neuen Informationen zu suchen, spiegelt die

Erwartung wider, dass die künftigen Arbeitskräfte zu ständigem Lernen verpflichtet sein müssen. Die Anpassung an neue Technologien, Branchentrends und sich entwickelnde Praktiken wird entscheidend sein, um relevant und wettbewerbsfähig zu bleiben.

Insgesamt zeigen die Erkenntnisse der Organisation, dass Fähigkeiten im Zusammenhang mit der Digitalisierung, Nachhaltigkeit, Anpassungsfähigkeit und effektiver Kommunikation in der nahen Zukunft der Tourismusbranche (bis 2030) immer wichtiger werden. Vor allem der digitale Fortschritt spielt eine große Rolle, da er sich auf die anderen Bereiche auswirken wird. Wenn man bedenkt, dass die deutsche Tourismusbranche im digitalen Bereich im Vergleich zu anderen Wirtschaftsbereichen noch in den Kinderschuhen steckt, wird ein großer Handlungsbedarf deutlich. "...die Tourismusbranche steht durch die Digitalisierung vor großen Herausforderungen, die ohne Veränderungen nicht zu bewältigen sind. Ein Umdenken ist daher notwendig, denn technologische Kompetenz allein wird nicht ausreichen, um in Zukunft wettbewerbsfähig zu bleiben" (Gardini & Sommer,, 2023)

Beispiele und Fallstudien

Um die Work-Life-Balance zu verbessern, wurden flexiblere Arbeitszeiten und Telearbeit eingeführt. Es stellte sich jedoch heraus, dass gerade deshalb die Gefahr einer Überlastung der Mitarbeitenden besteht, vor allem wenn die Mitarbeitenden sich stark mit dem Unternehmen identifizieren und eine hohe Loyalität zeigen, wie es bei EduSeasons Sprachreisen der Fall ist. Eine wichtige Erkenntnis daraus war, dass es als soziale Kompetenz entscheidend ist, dass die Mitarbeitenden gesunde Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben einhalten, so dass anstelle von Work-Life-Balance der Begriff Work-Life-Integration im Vordergrund steht.

Potenzielle Fallstricke und Herausforderungen

1. **Infrastruktur und Technologie:** Die Umsetzung eines digitalen nomadischen Arbeitsmodells erfordert eine robuste technologische Infrastruktur. Die Gewährleistung eines ständigen Zugangs zu zuverlässigen Internetverbindungen und digitalen Tools ist für eine nahtlose Kommunikation und Arbeitsausführung unerlässlich.
2. **Navigieren durch rechtliche und steuerliche Rahmenbedingungen:** Die Ausübung eines nomadischen Arbeitslebens wirft komplexe rechtliche und steuerliche Überlegungen auf, da Einzelpersonen in verschiedenen Ländern unterschiedlichen Vorschriften unterliegen können. Es ist wichtig, sich in diesen komplizierten Bereichen zurechtzufinden, um die Einhaltung der Vorschriften zu gewährleisten und potenzielle rechtliche Probleme zu vermeiden.
3. **Zeitzone-Management:** Die Arbeit in verschiedenen Zeitzonen stellt eine Herausforderung für die Planung von Sitzungen, die Kommunikation und die Koordinierung von Aktivitäten dar. Ein proaktives Zeitzone-Management ist notwendig, um Missverständnisse und Ineffizienzen zu vermeiden.
4. **Integration von Beruf und Privatleben:** Die Initiative zielt zwar darauf ab, die Work-Life-Balance zu verbessern, doch aufgrund der flexiblen Natur der Fernarbeit besteht die Gefahr der Überlastung. Es ist von entscheidender Bedeutung, dass die Mitarbeitenden gesunde Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben einhalten.
5. **Kulturelle Sensibilität:** Der Umgang mit unterschiedlichen Kulturen erfordert ein hohes Maß an kultureller Sensibilität und Verständnis. Organisationen müssen ihren Mitarbeitenden Schulungen und Ressourcen zur Verfügung stellen, um einen respektvollen Umgang mit Partnern und Kunden mit unterschiedlichem kulturellem Hintergrund zu gewährleisten.

Nutzen und Ergebnisse

Die aus den Herausforderungen gezogenen Lehren führten zu den folgenden Vorteilen und Ergebnissen:

1. **Umfassen Sie die Digitalisierung:** Die Best Practice zeigt, wie wichtig es ist, die Digitalisierung für eine verbesserte Kommunikation, Zusammenarbeit und Effizienz zu nutzen. Wir können lernen, digitale Tools und Plattformen zu nutzen, um Abläufe zu rationalisieren und mit globalen Partnern in Verbindung zu bleiben.
2. **Förderung der Flexibilität:** Die Initiative unterstreicht den Wert der Flexibilität bei der Arbeitsgestaltung. Unternehmen können lernen, flexible Arbeitsmöglichkeiten anzubieten, die den Präferenzen der Mitarbeitenden entsprechen und die Arbeitszufriedenheit und Produktivität fördern.
3. **Vorrang für das Wohlergehen der Mitarbeitenden:** Die Organisation unterstreicht die Bedeutung des Wohlbefindens der Mitarbeitenden. Es ist wichtig zu lernen, das Glück und die Zufriedenheit der Mitarbeitenden in den Vordergrund zu stellen, da zufriedene Mitarbeitende eher bereit sind, einen hervorragenden Kundenservice zu leisten.
4. **Ermutigung zur Innovation:** Das Konzept des "reisenden Klassenzimmers" veranschaulicht, wie vielfältige Erfahrungen zu innovativer Programmentwicklung inspirieren können. Eine wichtige Fähigkeit besteht darin, die Mitarbeitenden zu ermutigen, sich von ihrer Umgebung inspirieren zu lassen, um einzigartige Angebote zu schaffen, die bei den Kunden gut ankommen.
5. **Globale Vernetzung:** Organisationen können den Wert globaler Vernetzung und Zusammenarbeit lernen. Der Aufbau starker Beziehungen zu Partnerorganisationen in aller Welt kann zu Wissensaustausch, Geschäftsmöglichkeiten und einer breiteren Branchenperspektive führen.
6. **Arbeitsbelastung und Grenzen ansprechen:** Aus den Erfahrungen mit Überlastung und Zeitzoneunterschieden können Richtlinien und Maßnahmen entwickelt werden, die den Mitarbeitenden helfen, ihr Arbeitspensum effektiv zu bewältigen und gesunde Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben zu wahren.

7. **Agil bleiben:** Die Best Practice spiegelt die Fähigkeit einer Organisation wider, sich an veränderte Trends und Umstände anzupassen. Zu lernen, beweglich und offen für neue Ansätze zu bleiben, um in der sich wandelnden Tourismuslandschaft weiterhin relevant zu bleiben, scheint eine weitere wichtige Fähigkeit zu sein.

Erfolg messen

Der Erfolg der Mitarbeiterführung spiegelt sich in langjährigen Beschäftigungsverhältnissen und einer hohen Loyalität gegenüber dem Unternehmen wider. Theoretisch kann die Mitarbeiterzufriedenheit in Mitarbeiterbefragungen mittels fragebogengestützter Kommunikation gemessen werden. Da es sich bei Edu Seasons um ein kleines Unternehmen handelt, werden kurze Wege als praktikable Lösung angesehen und die Mitarbeiterzufriedenheit wird meist in persönlichen Gesprächen erfasst. Dies setzt jedoch eine vertrauensvolle und respektvolle Zusammenarbeit sowie flache Hierarchien voraus.

Die Rückmeldungen der Kunden werden durch Kundenfeedback gesammelt und ausgewertet. Dies gibt Aufschluss über die Zufriedenheit der Kunden (vor allem der Kinder und ihrer Eltern), die eng mit der Kundenbeziehung und damit insbesondere mit der Umsetzung der sozialen Kompetenzen verbunden ist.

Zuständigkeiten und Rechenschaftspflicht

Da EduSeasons ein kleines Unternehmen ist, ist kein besonderer Überwachungsprozess notwendig. Herausforderungen und Strategien werden in regelmäßigen Teamsitzungen gemeinsam diskutiert und bewertet.

Referenzen und externe Ressourcen

- Gardini, M. A. & Sommer, G. (2023). Digital Leadership im Tourismus - Digitalisierung und Künstliche Intelligenz als Wettbewerbsfaktoren der Zukunft. Springer Gabler Verlag

- Jacobs, J. C., Kagermann, H., & Spath, D. (2017). Arbeit in der digitalen Transformation: Agilität, lebenslanges Lernen und Betriebspartner im Wandel. Ein Beitrag des Human-Resources-Kreises von acatech und der Jacobs Foundation - Forum für Personalvorstände zur Zukunft der Arbeit. Herbert Utz Verlag.

Schlussfolgerung

Eine Quintessenz aller oben genannten Lehren, die EduSeasons aus den Herausforderungen gezogen hat und die auch für die anderen Best-Practice-Beispiele gilt, zeigt, dass permanentes Lernen, Agilität und Weiterentwicklung eine zeitgemäße Unternehmensentwicklung und damit den Unternehmenserfolg sicherstellen können. Ein negatives Gegenbeispiel kann uns zeigen, wie fatal es für ein Unternehmen sein kann, Fortschritte nicht zu erkennen und damit Chancen nicht zu nutzen. Dieses Gegenbeispiel ist ein Unternehmen, das die Digitalisierung nicht ernst genug genommen hat, nämlich KODAK. Auch wenn es sich hier nicht um ein touristisches Fallbeispiel handelt, so ist die Lehre, die sich daraus ergibt, universell - und damit auch für die Tourismusbranche nutzbar.

KODAK, ein ehemaliger Hersteller von fotografischen Geräten und Filmen, steht als Paradebeispiel für die verpasste Digitalisierung. Das Unternehmen wurde 1892 als Eastman Kodak Company gegründet und war viele Jahre lang eines der erfolgreichsten Großunternehmen. Das Unternehmen ging lange Zeit mit der Zeit und entwickelte in rasantem Tempo neue, angepasste und innovative Produkte.

Aber solange sich die Filme und Kameras gut verkauften, sahen sie keinen Grund, etwas zu ändern. Die vorhandenen Kameras wurden ständig weiterentwickelt und verbessert, aber die Notwendigkeit, Digitalkameras zu entwickeln, um sich an die Digitalisierung anzupassen, wurde zunächst ignoriert und kam dann zu spät. Das bedeutete schließlich das Aus für das Unternehmen.

Diese Fallstudie zeigt uns deutlich, wie wichtig es ist, mit der Zeit zu gehen, Veränderungen als Herausforderung und/oder Chance zu sehen und als Unternehmen agil zu sein. Dies kann auf alle Bereiche übertragen werden, auch auf die Entwicklung digitaler, grüner und sozialer Kompetenzen.



STÄNDIGES
LERNEN

AGILITÄT

ZEITGEMÄSSE
ENTWICKLUNG

Schlussfolgerung

Eine Quintessenz aller oben genannten Lehren, die EduSeasons aus den Herausforderungen gezogen hat und die auch für die anderen Best-Practice-Beispiele gilt, zeigt, dass permanentes Lernen, Agilität und Weiterentwicklung eine zeitgemäße Unternehmensentwicklung und damit den Unternehmenserfolg sicherstellen können.



5.5 BEST PRACTICE: Projekt Bay

[Project Bay](#) wurde im Jahr 2020 gegründet. Das Unternehmen ist ein Workation-Anbieter und bietet seinen Kunden Unterkünfte in Verbindung mit Coworking Spaces an. Die Zielgruppe des Unternehmens ist nicht nur die regionale Bevölkerung, sondern auch Reisende aus der ganzen Welt. Das Unternehmen verfügt derzeit über 3 eigene Standorte und mehrere weitere Standorte in Kooperation mit verschiedenen Hotels. Im Rahmen der Kooperation mit Hotels setzt Project Bay für seine Workation-Angebote ein Store-in-Store-Konzept um, bei dem die typischen Hotelleistungen wie Übernachtung und Frühstücksbuffet Teil des Angebots sind, aber operativ weiterhin über das Hotel abgewickelt werden. Diese Kooperationspartnerschaften werden ständig ausgebaut und mehrere solcher Konzepte sind in Planung. Im kommenden Jahr wird das Unternehmen voraussichtlich über 130 Standorte an verschiedenen Orten im In- und Ausland anbieten.

Die Vision des Unternehmens ist es, ländliche Lebensräume attraktiver zu machen, denn die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben ermöglicht es den Menschen, dort zu leben, wo sie wollen, unabhängig davon, wo sie arbeiten. Der sehr digitale und innovative Charakter der Organisation schafft Qualifikationsbedarf für Mitarbeitende im digitalen Bereich, aber auch im sozialen Bereich. Im digitalen Bereich ist es wichtig, hinter den eigenen Angeboten zu stehen, sie zu verstehen und den Menschen im Umgang mit digitalen Innovationen helfen zu können. Für das Unternehmen ist es jedoch wichtig, dass sich die Kunden trotz aller Digitalisierung gut aufgehoben und betreut fühlen.

Soziale Kompetenzen sind insbesondere notwendig, um ein Gespür dafür zu entwickeln, wann ein Kunde Interaktion wünscht, wie man mit der relativ neuen Kundschaft umgeht und welche Angebote entwickelt werden müssen, um kundenorientierte Dienstleistungen anbieten zu können. Das Ziel der Organisation ist es, die Mitarbeitenden in ihre Entwicklung einzubeziehen und ein Lernumfeld zu schaffen, um sich zu verbessern.

5.5.1 Hintergrundinformationen

Mit dem Fokus auf Workation-Angebote bedient Project Bay ein relativ neues Feld im Tourismus. Insbesondere der sehr starke wirtschaftliche Einbruch durch die COVID19-Pandemie in dem stark vom Tourismus geprägten Bundesland Mecklenburg-Vorpommern gab den Anstoß zu dieser innovativen Idee des Gründers. Bislang ist sie ein großer Erfolg. Das 2020 gegründete Unternehmen entwickelt sich stetig weiter, stellt sich den Herausforderungen, reflektiert sich ständig selbst und befindet sich in einem rasanten Wachstumsprozess. Erst im November 2023 wurde es im Rahmen der Tourismustage Mecklenburg-Vorpommern als Best-Practice-Beispiel der Tourismusszene des Landes vorgestellt. Mehrere Studien zeigen, dass die digitale Transformation ein hohes Maß an Flexibilität in der Arbeit ermöglicht und damit neue Arbeitsplatzkonzepte eröffnet, die insbesondere für die Entwicklung ländlicher Regionen relevant sind. Das Konzept des Coworking gewinnt zunehmend an Bedeutung, da es ein großes Potenzial für die nachhaltige Revitalisierung strukturschwacher ländlicher Regionen bietet (Werther, 2021).

Der Coworking Living Space "Project Bay" bezeichnet sich selbst als neuer Leuchtturm der Digitalisierung in Norddeutschland. Die Etablierung als wichtiger Technologie-Hub soll nicht nur namhafte Unternehmen und Konzerne aus den Bereichen Travel Tech, Mobility und verwandten Branchen anziehen, sondern auch ein Umfeld schaffen, in dem sich neue und innovative Start-ups etablieren und ansiedeln können. Durch die kollektive Zusammenarbeit und den ständigen Austausch (im Bereich Co-Working-Living) zwischen etablierten Branchenführern und unkonventionellen sowie innovativ denkenden Start-Ups wird Project Bay in Zukunft zu einem Zentrum für neue, kreative und innovative Ideen und Projekte.

Eines der übergreifenden Unternehmensziele ist es, zu zeigen, wie eine vermeintlich strukturschwache Region durch den Wandel der Digitalisierung zum Technologie-Hotspot werden kann und damit ihr Image als reine Agrar- und Tourismusregion ablegen kann. Durch die Integration und Verbreitung neuer Technologien und Medien will Project Bay zeigen, wie die Insel Rügen - und damit auch Mecklenburg-Vorpommern - als Gewinner der Digitalisierung hervorgehen kann und dass sie mehr zu bieten hat als nur ihre schöne und einzigartige Natur an der Ostseeküste.

5.5.2 Analyse und Überblick

Die wichtigsten Grundsätze

Der durch die Covid 19-Pandemie gestiegene Wunsch vieler Menschen, in die Natur zu gehen und Freiräume zu genießen, verbunden mit der ebenfalls durch die Pandemie stark verbesserten Möglichkeit, aus der Ferne zu arbeiten, hat einen wichtigen Impuls gegeben, die Idee zu verwirklichen, Workation-Angebote zu entwickeln und in einer ländlichen und eher strukturschwachen Region, die durch ihre starke Abhängigkeit vom Tourismus stark unter den pandemiebedingten Einschränkungen gelitten hat, Arbeitsräume auf sehr professionellem Niveau anzubieten.

Diese Umstände wurden von den Project Bay-Gründern als Chance und Herausforderung gesehen. Ein wichtiges Ziel war es, eine saisonale Auslastung und damit wirtschaftliche Rentabilität zu schaffen sowie Arbeitsplätze zu sichern. Eine nachhaltige Gestaltung zum Schutz dessen, was die Kunden suchen, nämlich die Natur, spielte dabei immer eine Rolle.

Die Zukunftsvision von Project Bay liegt in der Stärkung der Struktur durch einen starken Fokus auf die Digitalisierung. Mecklenburg-Vorpommern müsse begreifen, dass die Digitalisierung seine Chance sei, so das Unternehmen. Alle Regionen und Bundesländer stehen derzeit am gleichen Punkt und das bisher strukturschwache Mecklenburg-Vorpommern hat die Chance, ganz vorne mit dabei zu sein. Dazu muss aber die Bevölkerung durch transparente Prozesse eingebunden und durch innovative Ansätze gestärkt werden. Project Bay hält es zudem für sehr wichtig, sich auf die Stärken der Region zu besinnen, neue Netzwerke international und lokal aufzubauen und diese für alle zu öffnen.

Die Digitalisierung kann auch eine strukturschwache Region durch eine offene, bunte, innovative Kultur zum Gewinner der neuen Zeit machen, denn - so das Unternehmen - Mecklenburg-Vorpommern wird dann nicht nur schön, sondern auch wirtschaftlich und gesellschaftlich interessant sein.

1. Digitale Transformation im Tourismus: Die Organisation unterstreicht die zunehmende Bedeutung digitaler Tools und Technologien und die damit verbundenen Chancen und Wachstumspotenziale für die Region. Da sich die Organisation der Digitalisierung zuwendet und sich in einem starken Wachstumsprozess befindet, müssen Mitarbeitende und Partner*Innen im Tourismus-/Arbeitsbereich starke digitale Fähigkeiten entwickeln, um bei Fragen zu Tools wie Videokonferenzen, Messaging-Apps und Online-Plattformen für Kommunikation und Zusammenarbeit effektive Unterstützung zu leisten.

2. Problemlösung und Kreativität: Bei der Einführung neuer Geschäftsmodelle können immer wieder neue Herausforderungen entstehen. Ständige Selbstreflexion des Unternehmens, ehrliche und zielorientierte Zusammenarbeit und die Fähigkeit zur Problemlösung und zum kreativen Denken sind von großem Nutzen, um effektive Lösungen zu finden und Arbeitsabläufe zu optimieren.

Das Beispiel von Project Bay zeigt auch, wie neue Ideen zur Problemlösung beitragen können. Das Geschäftsmodell sorgt für eine kontinuierliche Auslastung der sonst stark saisonal geprägten Hotellerie. Das kommt nicht nur dem Unternehmen selbst und den Hoteliers zugute, sondern sorgt auch für langfristige Beschäftigung und eine verbesserte Ökobilanz, die auch die Akzeptanz in der Bevölkerung erhöht.

3. Kontinuierliches Lernen und Anpassung: Der Hinweis auf die Selbstreflexion, die Bereitschaft, aus Fehlern zu lernen, und der Wunsch, die Dinge voranzutreiben, helfen dabei, am Puls der Zeit zu bleiben und ständig nach neuen Informationen und Möglichkeiten zu suchen.

Es kann aber auch erwartet werden, dass die künftigen Arbeitskräfte sich zu kontinuierlichem Lernen verpflichten, um in einem dynamischen Arbeitsumfeld erfolgreich bestehen zu können. Die Anpassung an neue Technologien, Branchentrends und sich entwickelnde Praktiken wird entscheidend sein, um relevant und wettbewerbsfähig zu bleiben. Insgesamt unterstreichen die Ergebnisse der Organisation die Erwartung, dass Fähigkeiten im Zusammenhang mit der Digitalisierung, Nachhaltigkeit, Anpassungsfähigkeit und effektiver Kommunikation in der nahen Zukunft der Tourismusbranche (bis 2030) immer wichtiger werden.

Beispiele und Fallstudien

Beim Aufbau der Organisation lag der Schwerpunkt zunächst auf freien Gebäuden, die das Unternehmen als Co-Working-Space und Arbeitsort nutzen konnte.

Die Idee und die Umsetzung waren erfolgreich, aber die Gründer erkannten dennoch, dass es andere Leute gibt, die ein Hotel/Unterkunftsgeschäft besser führen können, und auf der Grundlage dieser Erkenntnis entwickelten sie das Store-in-Store-Konzept, bei dem Project Bay mit Hotels zusammenarbeitet. Die grundlegenden Hotelangebote bleiben in die Struktur des Hotels integriert, und Project Bay kümmert sich um den Arbeitsbereich, indem es die Voraussetzungen für ein gutes Arbeitsumfeld und Coworking Spaces schafft und nun auch Freizeitaktivitäten und Weiterbildungsmöglichkeiten für seine Kunden anbietet. Inzwischen gibt es Kooperationen unter anderem mit Hotels der Radisson-Gruppe und der Accor-Gruppe.

Mögliche Fallstricke und Herausforderungen

Die Herausforderung in einem jungen und schnell wachsenden Unternehmen besteht immer darin, das rasante Wachstum so zu managen, dass alle Mitarbeitenden die Ideen mittragen und trotzdem ein hohes Maß an Transparenz herrscht. Wichtig ist auch, sich nicht auf den Lorbeeren auszuruhen, sondern den Zeitgeist zu erfassen und Trends zu setzen, statt ihnen hinterherzulaufen.

Nutzen und Ergebnisse

Fokus auf Digitalisierung: Der Fokus auf eine digitale Arbeitswelt war von Anfang an die treibende Kraft des Unternehmens, auch wenn der Erfolg in der Gründungsphase noch nicht sicher war. Dazu gehört, dass alle Buchungs- und Check-in-Schritte digital möglich sind und dass sich das Unternehmen an eine technikaffine Zielgruppe wendet, die zumindest bereit für die digitale Transformation ist, wenn sie sie nicht schon umgesetzt hat. Darüber hinaus bot die Pandemie einigen Mitarbeitenden die Möglichkeit, aus der Ferne zu arbeiten, und gab ihnen somit die Freiheit, ihren Arbeitsort selbst zu wählen. Dies erforderte jedoch auch die Bereitschaft, sich auf die zunehmende Digitalisierung einzulassen, was in einigen Fällen auch technische Unterstützung notwendig machte. Aus solchen Situationen lassen sich Bedarfsanalysen ableiten und Schulungsangebote erstellen, die wiederum in den Arbeitsstätten angeboten werden können.

Förderung der Flexibilität: Die hohe Nachfrage nach den Angeboten unterstreicht den Wert von Flexibilität in der Arbeitsgestaltung. Sie ermöglicht es den Unternehmen, flexible Arbeitsmöglichkeiten anzubieten, die den Präferenzen der Mitarbeitenden Rechnung tragen und so die Arbeitszufriedenheit und Produktivität fördern.

Innovation fördern: Das Konzept der Workation und Work-Life-Spaces zeigt, wie die Digitalisierung die Arbeitswelt beeinflussen und neue Möglichkeiten schaffen kann, den Arbeitsort selbst zu bestimmen und auch einen Beitrag für die Gesellschaft zu leisten

- zur Förderung der Wirtschaft in bestimmten Regionen.
- die Akzeptanz der Hotels bei den Einheimischen zu erhöhen, da saisonale Arbeitsplätze in Dauerarbeitsplätze umgewandelt werden können.
- die Verringerung des ökologischen Fußabdrucks der Gebäude durch die ständige Nutzung.
- andere Unternehmen wie Gaststätten, Bäckereien und Kulturveranstalter durch langfristige Auslastung zu stärken und damit einen regionalen Aufschwung zu fördern und die arbeitsmarktbedingte Abwanderung junger Menschen zu verringern

Erfolgsmessung, Verantwortlichkeiten und Rechenschaftspflicht

Da Project Bay ein sehr junges Unternehmen ist, können wir noch nicht auf einen längeren Zeitraum zurückblicken. Der Erfolg der Firmenidee lässt sich aber bereits an verschiedenen Faktoren ablesen.

- Belegungs-/Buchungszahlen und Buchungsanfragen können einfach erfasst werden
- Die Kooperationsbereitschaft bzw. das hohe Kooperationsinteresse der Tourismuswirtschaft (insbesondere der Hotellerie) ist Ausdruck des Erfolgs der Unternehmensidee.
- Auch das Kundenfeedback kann leicht erfasst und statistisch dargestellt werden.
- Neben dem Stimmungsbild, das sich aus dem Kundenfeedback ergibt, können durch das Feedback neue Bedürfnisse erkannt und bei der Weiterentwicklung der Dienste berücksichtigt werden.

Nachhaltigkeit wird so bewertet, dass sie im gesamten Unternehmen als hoher Wert angesehen wird. Der ökologische Fußabdruck soll so gering wie möglich gehalten werden, die Mitarbeitenden werden regelmäßig über das Thema Nachhaltigkeit informiert und bei den Fahrzeugen wird ausschließlich auf E-Mobilität gesetzt. Das Unternehmen lässt seine Nachhaltigkeitsbilanz von externen Partnern überprüfen

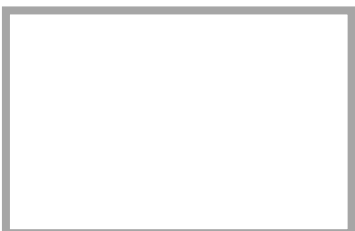
Was die Mitarbeiterführung betrifft, so ist es schwierig, in einem Unternehmen, das sich noch in der Anlaufphase befindet, eine gültige Aussage zu treffen, da ein längerer Erfassungszeitraum hilfreich wäre. Aber der Ansatz des Unternehmens ist dieser, die Mitarbeitenden einzubeziehen und eine transparente Kommunikation auf Augenhöhe zu führen. Ziel ist es, familienfreundliche, barrierefreie und multinationale Arbeitsplätze zu schaffen. In dieser jungen Phase des Unternehmens wird ständig der aktuelle Stand angeschaut, um den Weg zur Zielerreichung messen zu können. Eine offene Feedback-Kultur trägt auch dazu bei, die Qualität der Mitarbeiterführung zu messen.

Insgesamt ist bei den Städtern eine Sehnsucht nach dem Leben auf dem Land, nach Authentizität und Freiräumen zu beobachten. Die Möglichkeit, durch Praktika probeweise oder für einen begrenzten Zeitraum auf dem Land zu leben und die ländlichen Regionen nicht nur auf touristischer Ebene kennen zu lernen, ist ein Trend, der sich in der hohen Nachfrage nach solchen Angeboten zeigt. Dies schafft neue Arbeitsplätze für die Bevölkerung in ländlichen Regionen. (Hoffmann;Töppner, 2023) Das Projekt Bay befindet sich beispielsweise in strukturschwachen Regionen, die stark vom Tourismus abhängig sind.

Referenzen und externe Ressourcen

Werther, S. (2021). Coworking als Revolution der Arbeitswelt: von Corporate Coworking bis zu Workation. Springer Verlag

Hoffmann, M. & Töppner, V. (2023). Arbeite doch von wo du willst!: Die neue Freiheit im mobilen Büro: Coworking, Tiny Offices und Workation - Anregungen, Selbstversuche und Praxistipps. Penguin Verlag



Schlussfolgerung

Das Workation-Modell ermöglicht nun eine größere Unabhängigkeit vom Saisongeschäft und fördert damit eine sicherere, kontinuierliche Arbeit. Außerdem hat die Klientel, die Workation nutzt, in der Regel ein größeres Interesse an den örtlichen Gegebenheiten und der Lebensweise sowie am Schutz des Lebensraums, den sie für ihren Workation-Standort gewählt hat. All dies fördert die Akzeptanz dieser Idee in der lokalen Bevölkerung.

FÄHIGKEITEN: ZUSAMMENFASSUNG

Qualifizierte Arbeitskräfte sind für das nachhaltige Wachstum und die Wettbewerbsfähigkeit des Tourismussektors unerlässlich.



Die in diesem Bericht vorgestellten Ergebnisse dienen politischen Entscheidungsträgern, Ausbildern und Interessenvertretern der Branche als Fahrplan für eine effektive Zusammenarbeit bei der Gestaltung der Zukunft der Personalentwicklung im Tourismus.

Im Wesentlichen dienen die PANTOUR Country Skills Profile Reports als Aufruf zum Handeln und fordern die Beteiligten auf, Initiativen zur Verbesserung der Qualifikationen zu priorisieren und innovative Praktiken anzuwenden,

 facebook.com/nexttourismgeneration

 twitter.com/NTGAlliance

 linkedin.com/unternehmen/pantour-pact-for-next-tourism-generation-

Das Forschungsdesign für diesen Bericht wurde vom Ethikrat der Fachhochschule Breda (NL) unter der Referenznummer BUas-RERB-23-03-Pantour-Application-v1 genehmigt.



 **PANTOUR**
PACT FOR NEXT TOURISM GENERATION SKILLS

<https://nexttourismgeneration.eu/pantour/>

REFERENZEN

Agentur für Arbeit (2022). *Fachkräftesituation im Tourismus*. Berichte: Arbeitsmarkt kompakt, Februar 2022. Abgerufen am 9. Dezember 2023 von https://statistik.arbeitsagentur.de/DE/Statischer-Content/Statistiken/Themen-im-Fokus/Berufe/Generische-Publikationen/AM-kompakt-Tourismus.pdf?__blob=publicationFile&v=3/.

Bearing Point Consumer Survey (2023, 15. Juni). *Großes Misstrauen unter Verbrauchern: Innen - nur jeder Zehnte nutzt generative AI-Tools wie ChatGPT*. presseportal.de.

<https://www.presseportal.de/pm/68073/5534479/>

BIBB, Bundesinstitut für Berufsbildung (n.d.). *Berufshauptgruppe "Tourismus-, Hotel- und Gaststättenberufe"* (PDF), Abgerufen 2023, 14. Oktober https://www.bibb.de/dokumente/pdf/Berufe_Dossier_26_Tourismus_Hotel_Gaststaettenberufe.pdf

Böhm, S. A., Baumgärtner, M. K., & Dwertmann, D. J.G. (2013) *Berufliche Inklusion von Menschen mit Behinderung*. Springer Gabler Verlag

Bundesministerium für Digitales und Verkehr (2022, August). *Strukturdatenprognose 2030*. bmdv.bund.de. Abgerufen am 7. März 2023, von <https://bmdv.bund.de/SharedDocs/DE/Artikel/G/strukturdatenprognose-2030.html/>

Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (n.d.). *Dossier Tourismus*, (Abgerufen 2024, 4. Januar)

<https://www.bmwk.de/Redaktion/DE/Dossier/tourismus.html/>

DEHOGA Bundesverband (o.J.). *DEHOGA Bundesverband: Umsatzentwicklung im Gastgewerbe*. dehoga-bundesverband.de. Abgerufen am 2023 März 3rd <https://www.dehoga-bundesverband.de/zahlen-fakten/umsatzentwicklung/>

Deutschland.de (2024). *Fakten zur dualen Ausbildung*. Abgerufen 2023, 24. August
<https://www.deutschland.de/de/topic/wirtschaft/duale-berufsausbildung-in-deutschland-so-funktioniert-sie/>

Deutsche Zentrale für Tourismus e.V. (2022). *2021 - Zahlen Fakten Daten*. In germany.travel. (Abgerufen 2023, 6. März)
https://www.germany.travel/media/redaktion/trade_relaunch/business_intelligence/dzt_marktforschung/2022_1/DZT_Zahlenflyer_Mai2022_DE_RZ_barrierefrei_18052022.pdf
und
https://www.germany.travel/media/pdf_5/dzt_zahlenflyer_feb2022_de_la085068_1390400.pdf

Deutscher Tourismusverband e.V. (2020). *Ergänzung der Forderungen des Deutschen Tourismusverbandes zur Nationalen Tourismusstrategie*. In deutschertourismusverband.de. Abgerufen 2023, 6. März
https://www.deutschertourismusverband.de/fileadmin/Mediendatenbank/Bilder/Politik/DTV-Forderungen_NTS_15_Juni_2020.pdf

Deutschland sicher im Netz. (14. Juni, 2023). Wie würden Sie ganz allgemein Ihren Umgang mit dem Internet beschreiben? [Grafik]. In Statista. Abgerufen am 2. Januar 2024)
<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/872139/umfrage/allgemeiner-umgang-mit-dem-internet-in-deutschland/>

DTV, Deutscher Tourismusverband e.V. (2022, April). *Zahlen Daten Fakten 2022: Das Tourismusjahr 2021 im Rückblick* [Online]. deutschertourismusverband.de
https://www.deutschertourismusverband.de/fileadmin/Mediendatenbank/Bilder/Presse/ZDF_2022.pdf

DRV, Deutscher Reiseverband e. V. (n.d.). *Mobilität*. drv.de. (Abgerufen 2023, 7. März), von <https://www.drv.de/themen/reisen-in-zahlen/mobilitaet.html>

DRV, Deutscher Reiseverband (2022, 14. März). *Gesamtumsatz der deutschen Reiseveranstalter von 2004 bis 2021 (in Milliarden Euro)* [Grafik]. In Statista. Abgerufen 2023, 6. März
<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/182432/umfrage/gesamtumsatz-der-deutschen-reiseveranstalter-seit-2004/>

DRV, Deutscher Reiseverband e. V. (2021). *DER DEUTSCHE REISEMARKT: Zahlen und Fakten 2021* (PDF). DRV Deutscher Reiseverband e. V. Abgerufen am 24. August 2023 https://www.driv.de/public/Downloads_2022/22-03-15_DRV_ZahlenFakten_Digital_2021_EN.pdf/

dwif-Consulting GmbH. (2022). *CORONA-KOMPASS: Schlüsselkennziffern für den Tourismus - Update März 2023*. in dwif.de. Abgerufen am 26. März 2023. https://www.dwif.de/images/Corona/Kompass_2022/dwif_Corona_Kompass_2022_Update_Mrz.pdf/

dwif-Consulting GmbH. (o. D.). *dwif Zahl der Woche (2020): Fakten zur Arbeitslosigkeit im Hotel- & Gaststättengewerbe durch Corona*. dwif.de. [Abgerufen 2023, 14. März](https://www.dwif.de/wissenswert/zahl-der-woche/kpi/item/corona-gastgewerbe-beschaeftigte.html/)

DZT, Deutsche Zentrale für Tourismus e.V. (2022). *2021 ZAHLEN-DATEN-FAKTEN* (PDF). Abgerufen 2023, 20. September. https://www.germany.travel/media/pdf_5/dzt_zahlenflyer_feb2022_de_la085068_1390400.pdf/

FAZ. (2011). Haben Sie ein größeres Bedürfnis nach mehr Wohlstand oder nach mehr Sicherheit? In Statista. Abgerufen am 2024 Januar 8th <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/201442/umfrage/meinung-zu-groesserem-beduerfnis-nach-wohlstand-oder-sicherheit/>

Auswärtiges Amt (2019, 20. August). *Internationale Tourismuspolitik*. Auswärtiges Amt. (Abgerufen 2023, 7. März) <https://www.auswaertiges-amt.de/de/aussenpolitik/aussenwirtschaft/verkehr/tourismus/213166#:~:text=2018%20%C3%BCbernachteten%2087%2C8%20Millionen%20ausl%C3%A4ndische%20Touristen%20in%20Deutschland.,die%20Schweiz%2C%20die%20USA%2C%20Gro%C3%9Fbritannien%2C%20%20%C3%96sterreich%20und%20Italien/>

Bundesministerium für Wirtschaft und Klimapolitik. (2022, 6. Juli). *Eckpunkte der Bundesregierung zur Weiterentwicklung der Nationalen Tourismusstrategie - Nachhaltigen Tourismus wettbewerbsfähig gestalten*. bmwk.de. Abgerufen am 7. März 2023. <https://www.bmwk.de/Redaktion/DE/Downloads/E/eckpunkte-zur->

weiterentwicklung-der-nationalen-
tourismusstrategie.pdf?__blob=publicationFile&v=6/

Bundesministerium für Wirtschaft und Klimapolitik. (2022b, 6. Juli). Kabinett beschließt Eckpunkte zur Nationalen Tourismusstrategie [Pressebericht]. Abgerufen 2023, 10. Maith :

<https://www.bmwk.de/Redaktion/DE/Pressemitteilungen/2022/07/20220706-kabinett-beschliesst-eckpunkte-zur-nationalen-tourismusstrategie.html/>

Bundesministerium für Wirtschaft und Klimapolitik. (o. D.). *Tourismus: CORONA-PANDEMIE Auswirkungen auf die Tourismuswirtschaft*. Abgerufen am 9. März 2023 von <https://www.bmwk.de/Redaktion/DE/Dossier/tourismus.html/>.

Bundesministerium für Wirtschaft und Klimapolitik. (2022c). *Nachhaltigen Tourismus wettbewerbsfähig gestalten: Nationale Tourismusstrategie - Arbeitsprogramm der Bundesregierung*. In www.bmwk.de. Abgerufen am 10. März 2023 von https://www.bmwk.de/Redaktion/DE/Publikationen/Tourismus/nachhaltigen-tourismus-wettbewerbsfaehig-gestalten.pdf?__blob=publicationFile&v=10/.

Statistisches Bundesamt Deutschland (2023). *Übernachtungen von ausländischen Gästen in Beherbergungsbetrieben in Deutschland in den Jahren 2021 und 2022 nach ausgewählten Herkunftsländern* [Grafik]. In Statista. Abgerufen am 10. März 2023, von

<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/151461/umfrage/uebernachtungen-von-gaesten-aus-dem-ausland-nach-herkunfts-laendern/?locale=de/>

Gardini, M. A. & Sommer, G. (2023). *Digital Leadership im Tourismus - Digitalisierung und Künstliche Intelligenz als Wettbewerbsfaktoren der Zukunft*. Springer Gabler Verlag

Goleman, D. (2003). *Emotionale Führung*. Ullstein Verlag

Hochschule Kempten (n.d.). *Studium Transformation und nachhaltige Lebensraumentwicklung*. Abgerufen 2023, 2. Oktober. <https://www.hs-kempten.de/tourismus/master/transformation-und-nachhaltige-lebensraumentwicklung/>

Hoffmann, M. & Töpper, V. (2023). *Arbeite doch von wo du willst!: Die neue Freiheit im mobilen Büro: Coworking, Tiny Offices und Workation - Anregungen, Selbstversuche und Praxistipps*. Penguin Verlag

Horster, E. (2022, Juli 8). *Die Innenperspektive der DMO der Zukunft - Open Data Destination Germany*. Open Data Destination Deutschland. Abgerufen am 1. März 2023, von <https://open-data-germany.org/die-innenperspektive-der-dmo-der-zukunft/>

IW Köln (2021, 7. April). *Prognose zur Anzahl der erwerbsfähigen Personen im Bereich Fachkräfte in Deutschland bis zum Jahr 2040 (in Millionen, Basisszenario)* [Grafik]. In Statista. Abgerufen am 10. März 2023 von <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1228159/umfrage/prognose-zum-fachkraefteangebot-2040-bei-mittlerer-zuwanderung/>.

Jacobs, J. C., Kagermann, H. & Spath, D. (2017). *Arbeit in der digitalen Transformation: Agilität, lebenslanges Lernen und Betriebspartner im Wandel. Ein Beitrag des Human-Resources-Kreises von acatech und der Jacobs Foundation - Forum für Personalvorstände zur Zukunft der Arbeit*. Herbert Utz Verlag.

Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung [OECD] (n.d.). *Deutschland*. Abgerufen am 14. Oktober 2023 von <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/cc895a46de/index.html?itemId=/content/component/cc895a46-de/>

Reisen für Alle, Open New Media GmbH [tg] (2015, 20. Februar). *Reisen für alle - über das Projekt*. Abgerufen am 14. Oktober 2023 von https://www.reisen-fuer-alle.de/ueber_das_projekt_304.html/.

Rheinland-Pfalz, T. (2022, April 6). *dwif-Corona-Kompass: Rund 59 Mrd. Euro Verlust durch die Auswirkungen der Corona-Pandemie 2021*. Tourismus Eifel. Abgerufen 2023, 9. März <https://tourismus.eifel.info/2022/04/05/dwif-corona-kompass-rund-59-mrd-euro-verlust-durch-die-auswirkungen-der-corona-pandemie-2021/>

Roth, W. (2021). *Die resiliente Führungskraft - Sich selbst und andere gesund führen*. Springer Gabler Verlag

Schäfers, M. & Wansing, G. (2016). *Teilhabebedarfe von Menschen mit Behinderungen - Zwischen Lebenswelten und Hilfesystem*. Kohlhammer Verlag

Statista (21. Oktober 2022). Prognose des Anteils des Tourismussektors am BIP in Deutschland von 2013 bis 2028 [Grafik]. In Statista, abgerufen 2023 März 10 von <https://www.statista.com/forecasts/1153378/tourism-sector-gdp-share-forecast-in-germany?locale=en/>

Statista (2022). Wirtschaftliche Auswirkungen der Corona-Krise auf die Tourismusbranche 2020/21. (Abgerufen am 15. September 2023)

<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1111252/umfrage/wirtschaftliche-auswirkungen-der-corona-krise-auf-die-tourismusbranche/>

Statista (2023). *Themenseite: Inbound-Tourismus in Deutschland*. (Abgerufen 2024, 2. Januar) <https://de.statista.com/themen/5002/inbound-tourismus-in-deutschland/#topicOverview/>

Statista (n.d.). *Tourismus in Deutschland*. (Abgerufen 2024, 2. Januar) <https://de.statista.com/statistik/studie/id/6530/dokument/tourismus-in-deutschland/>

Stiftung Akkreditierungsrat: Von Studiengängen, S. Z. A. (o. D.). *Stiftung zur Akkreditierung von Studiengängen: FAQ*. Stiftung Zur Akkreditierung von Studiengängen. (Abgerufen am 6. September 2023) https://archiv.akkreditierungsrat.de/index_php_id=faq&L=296.html#c1299/

TUTAKA GmbH i.L. (n.d.). *Über uns | TUTAKA | Nachhaltiges Online Verzeichnis*. TUTAKA. Abruf 2023, 13. März unter <https://tutaka.com/pages/uber-uns/>

Visito. (n.d.). Visito. Visito.de. Ruft 2023, 13. März von <https://visito.me> ab.

Werther, S. (2021). *Coworking als Revolution der Arbeitswelt: von Corporate Coworking bis zu Workation*. Springer Verlag

WTTC (2022a). *Anteil des Reise- und Tourismussektors am Gesamtbeitrag zum BIP in den Mitgliedstaaten der Europäischen Union (EU 27) und dem Vereinigten Königreich (UK) von 2019 bis 2021* [Grafik]. In Statista. Abgerufen 2023, 10. März von

<https://www.statista.com/statistics/1228395/travel-and-tourism-share-of-gdp-in-the-eu-by-country/>.

WTTC (2022b). *Gesamtbeitrag von Reise und Tourismus zum BIP in Deutschland von 2019 bis 2021 (in Milliarden Euro)* [Grafik]. In Statista. Abgerufen am 10. März 2023 von <https://www.statista.com/statistics/644714/travel-tourism-total-gdp-contribution-germany/>.

WTTC (2018). *Entwicklung des direkten und gesamten Beitrags der deutschen Tourismusbranche zur Beschäftigung in den Jahren von 2012 bis 2028 (in 1.000)* [Grafik]. In Statista. Abgerufen 2023, 10. März von

<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/819656/umfrage/beitrag-der-deutschen-tourismusbranche-zur-beschaeftigung/>

Anhang 1. Beispiele für Anbieter digitaler Schulungen

Name des Bildungsanbieters: Kompetenzzentrum Tourismus des Bundes
Website: https://kompetenzzentrum-tourismus.de
Art des Anbieters: NGOs, die vom Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz finanziert werden
Abgedeckte Qualifikationsarten: <ul style="list-style-type: none">• Lebensräume und touristische Akzeptanz• Klimaschutz und Nachhaltigkeit• menschlicher Faktor• Digitalisierung und Wandel
Methoden der Zustellung: <ul style="list-style-type: none">• Online-Kurse• F2f-Seminare/Workshops• Module mit Zertifizierung• Partnerplattform für Workshops

Name des Bildungsanbieters: Kompetenzzentrum 4.0
Website: https://www.kompetenzzentrum-rostock.digital/
Art des Anbieters: Universitätsmedizin Rostock, juristische Person, Universität
Abgedeckte Qualifikationsarten: <ul style="list-style-type: none">• Menschliche Gesundheit / Gesundheitstourismus / Gesundheitsmanagement• Tourismus• Medizintechnik• digitales Handwerk• Herstellung <p>Das Kompetenzzentrum Mittelstand 4.0 in Rostock ist Teil von Mittelstand-Digital. Mittelstand-Digital informiert kleine und mittlere Unternehmen über die Chancen und Herausforderungen der Digitalisierung. Regionale Kompetenzzentren helfen dem kleinen Einzelhändler ebenso wie dem großen Produktionsbetrieb mit Expertenwissen, Demonstrationszentren, Netzwerken zum Erfahrungsaustausch und Praxisbeispielen. Das Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz</p>

(BMWi) ermöglicht die kostenlose Nutzung aller Angebote von Mittelstand-Digital. Mehr Informationen finden Sie unter www.mittelstand-digital.de/.

Methoden der Zustellung:

- Online: (d. h. Online/Klasse; Module/Kurse/Schulungen, Zertifizierung)

Name des Bildungsanbieters:

Mittelstand Digital

Website:

<https://www.mittelstand-digital.de/MD/Navigation/DE/Home/home.html/>

Art des Anbieters:

Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz/Federal Institution for Economic Affairs and Climate Action

Abgedeckte Qualifikationsarten:

- Digitale Kompetenzen

Methoden der Zustellung:

- Online: (d. h. Online/Klasse; Module/Kurse/Schulungen, Zertifizierung)

Anhang 2. Beispiele für "grüne" Bildungsanbieter

Name des Bildungsanbieters: Hochschule für Nachhaltige Entwicklung Eberswalde
Website: https://www.hnee.de/de/Startseite/HNEEberswalde-Startseite-E9875.htm/
Art des Anbieters: Hochschule für angewandte Wissenschaften
Abgedeckte Qualifikationsarten: Akademische Bildung Grüne Kompetenzen Soziokulturelle Kompetenzen Wirtschaftliche Kompetenzen für eine nachhaltige Entwicklung
Methoden der Zustellung: Lernen durch Präsenz und Blended Learning

Name des Bildungsanbieters: Greensign Akademie
Website: https://www.greensign.de/academy/
Art des Anbieters: Privater Anbieter von Weiterbildungen für Nachhaltigkeit im Tourismus
Abgedeckte Qualifikationsarten: Grüne Kompetenzen wie nachhaltige Gastronomiekonzepte und Diversity Management Soziokulturelle Kompetenzen Wirtschaftliche Kompetenzen für eine nachhaltige Entwicklung
Methoden der Zustellung: Workshops, Seminare und Outdoor-Trainings

Anhang 3. Beispiele für soziale/kulturelle Bildungsanbieter

Name des Bildungsanbieters: Haufe Akademie
Website: https://www.haufe-akademie.de/hierarchy/persoенliche+und+soziale+kompetenz/
Art des Anbieters: Privater Anbieter von Berufsausbildungen und Seminaren. Die berufliche Weiterbildung kann unter bestimmten Voraussetzungen staatlich gefördert werden.
Abgedeckte Qualifikationsarten: Soziale Kompetenzen Kommunikationsfähigkeit Soziopsychologische Kompetenzen
Methoden der Zustellung: Präsenz, Live-Online und digitale Schulungen
Name des Bildungsanbieters: Internationales Motivationstraining Deutschland
Website: https://internationalmotivation.com/
Art des Anbieters: Privater Anbieter für Schulungen, Coaching und Seminare
Abgedeckte Qualifikationsarten: Soziale Kompetenzen Widerstandsfähigkeit Interkulturelle Kommunikation
Methoden der Zustellung: Online-Training in Kombination mit Präsenztraining Online-Ausbildung in Kombination mit praktischer Ausbildung und Praktika