

Soziale Innovation im Tourismus

Warum nachhaltige Wirkung Achtsamkeit und Ethik braucht



Kerstin Dohnal

Für alle idealistischen Träumerinnen
und Träumer im Tourismus.
Glaubt an euch und eure Träume.
Wir sind mehr, als ihr denkt,
und gemeinsam eine Kraft der Veränderung.

Inhalt



Vorwort

Hallo und herzlich willkommen!

Teil 1 - Wer wir sind

destination:development

Wie alles begann

Was wir tun

Der Stamm der Sozialunternehmer*innen

Was bedeutet Social Entrepreneurship im
Tourismus?

Wirkungsorientierte Unternehmen im Tourismus

Herausforderungen für Social Entrepreneurs im
Tourismus

Systemwandel durch Social Entrepreneurs

Unser Purpose – wofür wir auf- und einstehen

Teil 2 - Das Impact Innovation Projekt

Das Impact Innovation Projekt

Wie es dazu kam

Die Ausgangslage

Das Projektziel

Der Plan

Die These

Der 1. Impact Innovation Workshop

Die Kunst des Gastgebens und Erntens guter
Gespräche

Wie wir *The Art of Hosting* umsetzen

Wir machen ein Theater drum

Das emotionale Mapping

Insel-Hopping mit dem Innovations-Team

Erste Ergebnisse

Die Sensing Journeys

Das Crowd Sourcing Symposium

Teil 3 - Neustart, Trends & Typologien

Und dann kam Corona

Die neue Lage

Worst-Case-Szenario für den nachhaltigen
Tourismus

Zurück auf Los

Der neue Plan

Die Umfrage

Wie fühlt es sich an, dass kein Tourismus
stattfindet?

Was sind derzeit meine größten Sorgen?

Was sind Chancen, die diese Krise mit sich bringt?

Welche Rolle soll Nachhaltigkeit zukünftig im Tourismus spielen?

Wie fühlt sich der Gedanke an Besucherbeschränkungen an?

Wie könnten Besucherbeschränkungen langfristig gut funktionieren?

Welche Kanäle nutze ich gerade, um mich zu informieren?

Zusammenfassung

Unsere sechs Tipps

Reise-Spirit sucht Begegnungsraum

Weltverbessernder Pionier

Erfahrungshungrige Influencerin

Globaler Fellow

Bequeme Bewusste

Die Reise als Suche nach Verbundenheit

Wir gestalten die Zukunft des Tourismus

Wie geht's jetzt weiter?

Die innere Haltung

Innovative Methoden

Tipps für die Umsetzung

Teil 4 - Herausforderungen & Learnings

Hürdenlauf

Persönliche Learnings

Learnings für Organisationen

Das große kleine Wort DANKE

Fußnoten & Links

Vorwort

Der Tourismus steht an einem Wendepunkt und muss sich nun selbst auf die Reise zu einem neuen Selbstverständnis machen. Doch wo findet er ein neues Bewusstsein für seine Rolle in der Welt als weltweit größter Wirtschaftssektor, größtes Netzwerk und beziehungsfähiges Ökosystem? Wie gelangt er zu einem tieferen Verständnis für seine weitverzweigte Verwurzelung als Querschnittsphänomen, das über die Grenzen des bisherigen Nachhaltigkeitsverständnisses hinausgeht? Worin und in wessen Händen liegt seine Zukunft? Etwa in der Art, wie wir Touristiker*innen unsere Unternehmen führen und unsere Destinationen gestalten? Wie wir mit der Welt und ihren Ressourcen umgehen? Oder im Umgang miteinander? Und wie findet man das heraus? Lass uns den Tourismus auf seiner Reise unterstützend begleiten.

„Der wahre Reisende hat keinen festgelegten Weg, noch will er ans Ziel“ (Lao-tse). Dieser alten Weisheit folgt die Reise durch dieses Buch auf den Spuren der ergebnisoffenen Wirkungsinnovation. Tourismus ist komplex und nicht kompliziert. Er ist ein dichtes Geflecht aus Beziehungen und Begegnungsräumen, das mit Methoden aus der Produktion nicht zu managen ist. Das zeigen die zahlreichen unerwünschten Nebenwirkungen der Tourismusindustrie. Spürst du auch, dass Veränderung in der Luft liegt? Dann findest du in diesem Buch vielleicht die eine oder andere Antwort auf die Frage, wie der Weg zur Veränderung aussehen kann.

Hallo und herzlich willkommen!

Schön, dass du unseren Reiseführer *zur sozialen Innovation im Tourismus* in Händen hältst. Bevor wir gleich tiefer in das Thema Tourismus und Nachhaltigkeit eintauchen, möchte ich mich kurz vorstellen. Mein Name ist Kerstin Dohnal und ich werde dich auf deiner Reise durch dieses Buch begleiten. Nachdem wir uns hier nicht persönlich kennen lernen können, möchte ich dir zur Orientierung einen kurzen Überblick über meine *Story* geben, die mich hierher geführt hat.

Das Handwerk, das ich zu Beginn meiner beruflichen Laufbahn erlernt habe, ist das Übersetzen und Dolmetschen. Es bot mir, zu meinem Glück, reichlich Gründe, meiner Leidenschaft als Weltentdeckerin zu frönen. Denn eines war mir schnell glasklar: Sprache ist nur die Landkarte, an der wir uns orientieren, aber das wirklich Spannende ist das Territorium, das dahinter liegt. Erst später wurde mir klar, dass die organisierte Erfahrbarkeit dieses Territoriums durch die Tourismusindustrie grundlegende Übersetzungsfehler enthält und schmerzlich spürbar macht.

Neben den technischen Kniffen zum Transfer von Inhalten habe ich während des Studiums aber noch etwas viel Wertvolleres gelernt, das Zuhören. Das habe ich in dieser Zeit auch in meinem Job als Konferenzassistentin einige Jahre lang geübt. Dort habe ich eine weitere wichtige Lektion gelernt, die der Wiener Verhaltensforscher und Nobelpreisträger Konrad Lorenz so formuliert: „ (...) *gehört heißt nicht immer verstanden, verstanden heißt nicht immer einverstanden, einverstanden heißt nicht immer*

angewendet, angewendet heißt noch lange nicht beibehalten".

Später habe ich dann bei meiner Arbeit als Übersetzerin und Dolmetscherin erfahren dürfen, was es bedeutet, eine gute Übersetzer*in zu sein. Es bedeutet gleichzeitig nichts und alles zu interpretieren, und dabei völlig neutral zu sein. Als empathischer Mensch fiel mir die Sache mit der Neutralität zunehmend schwerer. Immer zu hören und nichts Eigenes zu sagen, löste eine innere Spannung in mir aus, die ich dringend lösen wollte. Mit Rückenwind durch private Veränderungen machte ich auf dem Absatz kehrt und startete in ein lang ersehntes Abenteuer, das mich einen halben Kontinent und das Reisen auf verschiedenste Arten entdecken ließ.

Danach wusste ich, dass der Tourismus dringend gute Übersetzer*innen benötigt. Dazu musste ich aber zuerst noch ein paar Sprachkenntnisse in „Tourismusindustrie“ erwerben und vertiefen, also hieß es für mich zurück auf die Schulbank und Tourismusmanagement lernen.

Nach meinem Abschluss war mir klar, wo der Übersetzungsfehler lag. Dem Reisen war durch Begriffe wie der Industrialisierung des Tourismus und dessen Zerteilung in Produkte und Prozesse seine Verbundenheit mit den Orten, mit den Reisenden und den Bereisten – also in gewisser Weise seine lebendige und neugierige Seele – abhanden gekommen. Das war es, was mich so oft auf Reisen unangenehm berührt hatte. Sprache schafft auch im Tourismus Wirklichkeit, und eine entseelte, industrialisierte Sprache im Tourismus beschreibt auch die Wunden des darunter liegenden Territoriums – unserer erfahrbaren, erlebbaren Welt.

Mit diesen Erkenntnissen im Gepäck war es eine Herausforderung, einen Job zu finden, in dem ich nicht das Gefühl hatte, noch weiter zur Stabilisierung des Status Quo beizutragen, oder die oben genannten Übersetzungsfehler weiter zu etablieren. Am ehesten fand ich mich im nachhaltigen Tourismus wieder, aber auch hier fehlte mir oft die soziale Komponente.

Zudem ist der Markt in Österreich durchaus überschaubar. Und so kam es, wie es kommen musste. Seit 2017 bin ich mit destination:development selbstständig. Wie genau es dazu kam, was ich dort mache und was meine Ziele sind, erzähle ich dir gleich im ersten Teil unserer gemeinsamen Reise.

Eines kann ich dir allerdings jetzt schon versichern: Der Tourismus liegt mir am Herzen. Und irgendwie habe ich das Gefühl, dass wir da etwas gemeinsam haben. Deswegen ist es, obwohl wir hier einige große Themen des Tourismus fachlich unter die Lupe nehmen werden, eine sehr persönliche Angelegenheit für mich, dich hier durch unser Projekt zu begleiten. Denn in meiner Erfahrung sind Menschen, die sich für die Zusammenhänge der Welt und unserer Branche interessieren und dafür, wie wir unseren Umgang mit ihr und miteinander bereichernd gestalten können, meist von einer tiefen inneren Sehnsucht getrieben, die ich *Purpose* nenne. Aber dazu später mehr.

Jetzt hoffe ich erst einmal, dass ich dich neugierig gemacht habe auf unsere gemeinsame Reise durch ein aufregendes Projekt, das wirklich alles zu bieten hat, was ein gutes Leseabenteuer ausmacht: Zahlen und Fakten, Bilder und Geschichten, Höhen und Tiefen, Hürden und Held*innen, und nicht zuletzt die frisch gekrönte Königin aller Krisen für den Tourismus - die Corona-Krise. Bist du bereit? Mach dich startklar, ich warte bei Teil 1 auf dich.



destination:development

Im ersten Teil lade ich dich auf einen kurzen Rundgang durch die Entstehungsgeschichte von destination:development ein. Hier findest du alle Antworten auf die Fragen, wer wir sind, was wir tun, wie und warum.

Wie alles begann

Willkommen an dem Punkt, wo alles begann. Wir schreiben das Jahr 2012 und ich bin auf der Suche nach einem Thema für meine Master-Thesis in Tourismus-Management. Ich möchte über all das schreiben, wofür ich zu Beginn meines Studiums lediglich ein Bauchgefühl und nun einen passenden Bezugsrahmen hatte - über Nachhaltigkeit im Tourismus und Bolivien. Warum ausgerechnet Bolivien?, fragst du dich jetzt vielleicht. Warum gerade ein marxistisches Land, das nur wenige auf Anhieb auf einer Weltkarte finden würden, dessen Bevölkerung zu zwei Drittel aus Indigenen besteht und das zu den ärmsten Ländern der Welt zählt? Weil es mich zum Staunen gebracht hat wie kaum ein anderes Land, und weil mir die - wie ich sie nenne - Übersetzungsfehler im Tourismus und seine Entseelungsmechanismen dort plötzlich ganz klar und deutlich geworden sind.

Unter Lateinamerikareisenden zählte Bolivien damals zu den absoluten Geheimtipps für alle, die das „echte“ und unberührte andine Lateinamerika kennen lernen wollen. Als ich selbst Bolivien zum ersten Mal mit einer kleinen Gruppe im Rahmen einer organisierten Reise kennen lernen durfte, begeisterte mich genau das. Doch zu meinem großen

Erstaunen war ich mit meiner ungebremsten Begeisterung ziemlich alleine. Die atemberaubenden Landschaften hatten es zwar allen gleichermaßen angetan, aber dieselbe Schönheit in den Menschen und Ballungsräumen war offenbar nicht für alle so offensichtlich. Die durchaus nachvollziehbaren Kritikpunkte meiner Mitreisenden trug ich lange mit mir herum, bevor ich sie einordnen konnte. Erst während meines Studiums wurde mir klar, dass ich der Gruppe gegenüber ein paar entscheidende Vorteile hatte. Ich spreche fließend Spanisch und konnte daher die meisten Menschen dort verstehen. Und all jene, die sich in ihren indigenen Sprachen unterhielten, faszinierten mich mit ihren unbekanntem Worten. Ich war auch zuvor schon öfter, und in diesem Fall bereits länger auf dem Kontinent unterwegs, und musste mich daher nicht von einem Tag auf den anderen auf einen neuen kulturellen Kontext, ein anderes Klima, die geographische Höhenlage und eine ungewohnte Ernährung einstellen. Vor allem aber fand ich etwas Vertrautes in all dem Fremden, etwas, das mir eine Sicherheit gab, die andere nicht empfinden konnten.



Wenn ich heute darauf zurückblicke, dann denke ich an die zahlreichen Publikationen zum Thema Qualifikation von Reisenden, in denen die *Skills*, also Fähigkeiten, beschrieben werden, welche das Erlebnis der Reisenden stark beeinflussen. Dazu zählen Bildung wie beispielsweise Sprach- und Kulturkenntnisse oder körperliche Fitness bei Aktivitäten in Höhenlagen.¹ All die Themen eben, die man mit guter Übersetzungsarbeit ausreichend behandeln kann, um den Reisenden, aber auch den Bereisten die Begegnung mit dem jeweils anderen angenehm und würdevoll zu gestalten.

Ohne es noch in Worte fassen zu können, nahm ich damals zum ersten Mal das Unvermögen der Tourismusindustrie

wahr, ein für Reisende und Bereiste gleichermaßen bereicherndes und positives Erlebnis zu gestalten. Und ich spürte die Verletzungen, die der Tourismus in seiner Eigenschaft als Industrie den Menschen und Orten zufügt, indem er Begegnungsräume schafft, die für beide Seiten unnatürlich sind, nach rein wirtschaftlichen, Gewinn maximierenden Kriterien ausgerichtet werden und keinen Platz lassen für das Leben und die Seele eines Ortes. Was mir hier in Bolivien so klar wurde, lässt sich übrigens auf der ganzen Welt beobachten, aber dazu später.

Nachdem die persönliche Wahrnehmung für eine wissenschaftliche Arbeit augenscheinlich zu wenig Substanz hat und es auch vonseiten der Studienordnung gewisse Kriterien zu erfüllen galt, musste ich mir ein ganz konkretes Thema suchen, das sowohl einen betriebswirtschaftlichen Aspekt beinhaltet als auch meinen persönlichen Ansprüchen gerecht wurde. Im Mai 2012 erschien in der österreichischen Tageszeitung *Der Kurier* ein Artikel mit dem Titel „Schokolade ohne bitteren Beigeschmack“. Darin wurde über den Besuch des damaligen Präsidenten der bolivianischen Kakao-Kooperative *El Ceibo* in Österreich berichtet, und über dessen große Pläne, eine Themenstraße über Kakao zu errichten und damit in den Tourismus einzusteigen. Bingo!

Ich steckte den Artikel in meine Tasche, reichte meinen Jahresurlaub ein und buchte ein Ticket nach La Paz. Dort hielt ich der Dame aus dem *El Ceibo* Schokoladenladen den Artikel unter die Nase, die den Präsidenten natürlich sofort erkannte und sich riesig freute, dass man *El Ceibo* nun auch in Europa kannte. Den Präsidenten würde man in der Zentrale von *El Ceibo* finden, da, wo die Schokolade produziert wird. Die Fabrik liegt in der Schwesternstadt von La Paz, in El Alto. Und genau dort stand ich am nächsten Tag, wieder mit dem Artikel in Händen, auf der Matte und

fragte erneut nach dem Präsidenten. Der war leider nicht im Haus, aber dafür der Business Developer, also genau der richtige Ansprechpartner, wenn es um neue Geschäftsfelder geht, und er wusste auch um die Pläne, in den Tourismus einzusteigen, bestens Bescheid. Wir haben uns sehr lange unterhalten, und so kam es, dass ich meine Master-Arbeit über die Potenziale einer Partnerschaft zwischen der Tourismusmarke Bolivien und der Schokoladenmarke *El Ceibo* im Rahmen der Errichtung einer Themenstraße über Kakao, die ich die Schokoladenstraße nannte, schreiben konnte. Die Taktik, mit einem breiten Lächeln einfach so auf der Matte zu stehen, hat sich übrigens bewährt. So kam ich bis zum damaligen Vizeminister für Tourismus und späteren Minister für Kultur und Tourismus Boliviens, von dem ich Unmengen über den Tourismus in Bolivien, auch im Vergleich mit den Nachbarländern, erfahren habe.

Als ich meine Master-Thesis im Frühling 2013 einreiche, bin ich vom Konzept der Themenstraßen im Allgemeinen und der *El Ceibo* Schokoladenstraße im Besonderen nicht nur überzeugt, sondern auch Feuer und Flamme dafür. Darin stecken unzählige Möglichkeiten für bezaubernde Begegnungsräume von denen nicht nur alle Beteiligten profitieren können, sondern die auch die Menschen, das Leben und den Zauber der Orte wertschätzen und schützen können. Vorausgesetzt natürlich, es handelt sich um natürlich gewachsene Themen und Gebiete und nicht um künstlich errichtete Erlebnisräume à la Disneyland. Als frischgebackene Absolventin träume ich nun also davon, irgendwann einmal eine Themenstraße wie die Schokoladenstraße mitgestalten zu dürfen.

Der Volksmund sagt, man solle sich vor seinen Träumen hüten, denn sie könnten Wirklichkeit werden. Und wie so oft, steckt ein Körnchen Wahrheit drin. Eines Winterabends klingelt mein Handy und zeigt eine Nummer mit

bolivianischem Ländercode. Neugierig hebe ich ab und am anderen Ende meldet sich ein gewisser Hoved Pacara, der aktuelle Präsident der Kakao-Kooperative *El Ceibo*, wie er mir erklärt. Ihm gefällt die Idee einer Schokoladenstraße und er möchte sie so rasch wie möglich umsetzen. Er beendet seine Erläuterungen mit der Frage, wann ich denn starten könnte. Ich war sprachlos, ein Zustand, den ich selten erleide. Damit hatte ich nun wirklich nicht gerechnet.

Ich erspare dir an dieser Stelle die Details der Herausforderungen, die Projekte im globalen Nord-Süd-Kontext mit sich bringen, bei denen einer oder mehrere Partner dem Vorurteil der gleichmäßigen Ressourcenverteilung - im Überfluss wie im Mangel - in der jeweilig anderen Region unterliegen. Fakt ist, dass zu diesem Zeitpunkt weder *El Ceibo* noch ich Ressourcen für eine Umsetzung des Projektes hatten. Aber wir hatten den Traum von der Schokoladenstraße und Fantasie, die von einem neuen Trend beflügelt wurde.

Wir sind nun im Jahr 2015 angekommen und Crowdfunding ist in aller Munde. Das trendige Finanzierungsmodell lässt es plötzlich nicht mehr unmöglich erscheinen, Ressourcen für die Schokoladenstraße aufzubringen. Alles, was man braucht, ist eine gute Idee, attraktive Rewards - also Kleinigkeiten, die man als Dankeschön für die finanzielle Unterstützung des Projektes vergibt - und ein Netzwerk aus Menschen, die uns Träumer*innen gerne helfen, verrückte Ideen zum Fliegen zu bringen. *Challenge accepted!* Denn welches Thema gibt schon mehr her als die Verschmelzung von Abenteuer und Schokolade?

Du fragst dich jetzt sicher, wie es ausging. In 42 Tagen hatten wir dank 122 Unterstützer*innen 109% unseres Finanzierungszieles erreicht.² Um dem Ganzen eine korrekte Form zu verleihen, gründete ich mit ein paar engagierten

Freiwilligen einen gemeinnützigen Verein und rief die Marke destination:development ins Leben. Im Dreier-team sind wir unmittelbar nach der Kampagne nach Bolivien aufgebrochen, um gemeinsam mit den Kakaobäuerinnen und Kakaobauern von *El Ceibo* an einem Konzept für die Schokoladenstraße zu arbeiten. Am Ende der wohl intensivsten und erkenntnisreichsten Wochen meines Lebens standen ein Konzept für die Schokoladenstraße, ein Rucksack voller Schokolade für unsere Unterstützer*innen und Unmengen an Bildern und Geschichten, die geteilt und erzählt werden wollten. In den folgenden Monaten wurde daraus ein illustrierter Projekt-Guide für *El Ceibo* in Buchform und die Schokoladenstraßen-Doku³, in der wir dich 45 Minuten lang mit auf unsere Reise nehmen.⁴

Erst nach der gründlichen Aufarbeitung aller Erkenntnisse aus dieser Reise wurde mir klar, dass ich noch etwas ganz anderes aus Bolivien mitgebracht hatte: eine Methode, die ich heute das partizipative Destinationsdesign nenne.

Seit 2017 bin ich mit der Marke destination:development selbstständig tätig. Bei einem weiteren Schokoladenprojekt in Ecuador – dem Wiñak Schokoladenrundweg⁵ – konnte ich das partizipative Destinationsdesign nicht nur anwenden, sondern auch weiterentwickeln. Meine größten und besten Lehrer*innen waren dabei erneut meine Auftraggeber*innen, die Kakaobäuerinnen und Kakaobauern der Wiñak Kooperative. Aber auch die vielen anderen Menschen aus den verschiedenen Regionen und Projekten, die ich im Laufe der Jahre kennenlernen und unterstützen durfte, haben tiefe Spuren in meiner Arbeit hinterlassen. Dabei fasziniert mich eines immer wieder aufs Neue: So gut wie nirgendwo hat man die lokale Bevölkerung in die Planung von touristischen Aktivitäten mit einbezogen. Und niemand hat die Menschen jemals nach ihren Wünschen, Hoffnungen, Erwartungen und Ängsten oder nach