

Lebendige Hospitality

Die Kunst,
Beziehungen
zu gestalten

Naturepaper von
Andreas Koch & Balázs Tarsoly

T **URYTHM**



**BRANDING
CUISINE**

Lebendige Hospitality

Die Kunst, Beziehungen zu gestalten
Naturepaper, September 2026

Herausgegeben von

Andreas Koch, Tourythem
Balázs Tarsoly, Branding Cuisine

Konzept und Text

Andreas Koch & Balázs Tarsoly

Gestaltung

Branding Cuisine

tourneythem.com
brandingcuisine.com

© 2026 Andreas Koch & Balázs Tarsoly

Wir sind Teil lebendiger Systeme.

Warum ein Naturepaper?

Dieses Dokument ist kein White Paper. White Papers beschreiben häufig Strategien, Methoden und Lösungen. Sie fragen danach, wie wir innerhalb bestehender Systeme besser handeln können.

Unser Ausgangspunkt liegt eine Ebene tiefer. Wir fragen, wie wir diese Systeme überhaupt verstehen. Bevor wir über Maßnahmen sprechen, stellen wir das zugrunde liegende Denken in Frage. Denn wirksame Lösungen beginnen mit einem wirksamen Denken.

Wer verstehen möchte, wie Unternehmen in einer zunehmend komplexen Welt zukunftsfähig werden können, findet in der Natur eine außergewöhnliche Lehrmeisterin. Sie zeigt uns, wie Vielfalt und Verbundenheit dabei helfen, mit Veränderungen umzugehen und immer wieder Neues entstehen zu lassen.

Deshalb stellen wir zunächst eine grundlegende Frage:
Was können wir von der Natur lernen?

Wir sind überzeugt: Wer die Zukunft der Hospitality gestalten möchte, sollte zunächst verstehen, wie lebendige Systeme funktionieren – und was es bedeutet, selbst Teil davon zu sein. Daraus entsteht ein anderer Blick auf Strategien, Methoden und Lösungen.

Deshalb nennen wir dieses Dokument **Naturepaper**.

Einleitung

Wir befinden uns in einer Beziehungskrise. Klimawandel und Biodiversitätsverlust sind ihre sichtbarsten Symptome. Die eigentliche Herausforderung liegt aber tiefer.

Wir wissen heute so viel wie nie zuvor über Klimawandel, planetare Grenzen und die Folgen unseres Handelns. Nachhaltigkeit ist in Unternehmen, Politik und Gesellschaft angekommen. Gleichzeitig haben viele Menschen trotz dieses Wissens das Gefühl, immer weniger wirksam handeln zu können.

Auch die Hospitality-Branche steht mitten in diesem Spannungsfeld. Viele Betriebe möchten Verantwortung übernehmen. Gleichzeitig wird der wirtschaftliche Druck größer, Mitarbeitende fehlen und die Erwartungen von Gästen und Gesellschaft nehmen zu. Die Komplexität wächst – und mit ihr das Gefühl, eher auf Veränderungen zu reagieren, als sie aktiv gestalten zu können.

Das Problem ist dabei nicht mangelnder Wille. Die meisten Gastgeberinnen und Gastgeber möchten gute Betriebe führen, in denen sich Menschen wohlfühlen und die gleichzeitig einen positiven Beitrag für Umwelt und Gesellschaft leisten.

Doch vielleicht stellen wir uns die falschen Fragen. Was wäre, wenn die eigentliche Herausforderung nicht darin läge, dass uns Zeit, Geld oder Personal fehlen? Was wäre, wenn sie in einer Sichtweise liegt, die Zusammenhänge trennt, die in Wirklichkeit untrennbar miteinander verbunden sind?

Genau dieser Frage widmet sich dieses Naturepaper. Es lädt dazu ein, Hospitality nicht länger als Summe einzelner Prozesse zu betrachten, sondern als lebendiges System – als einen Ort, an dem Beziehungen bewusst gestaltet werden können. **Denn eine lebenswerte Zukunft entsteht dort, wo Menschen und Mitwelt einander stärken.**

1. Wie wir Organisationen verstehen, verändert alles.

Organisationen sind heute mit einer Vielzahl gleichzeitiger Veränderungen konfrontiert. Klimawandel, Biodiversitätsverlust, geopolitische Spannungen, Fachkräftemangel, Digitalisierung, Künstliche Intelligenz und wirtschaftliche Unsicherheit treten nicht mehr als einzelne Herausforderungen auf. Sie verstärken sich gegenseitig und verändern die Bedingungen, unter denen Organisationen handeln.

Viele Unternehmen erleben deshalb ein Gefühl permanenter Anpassung. Was gestern noch Orientierung gab, reicht heute oft nicht mehr aus. Entscheidungen werden komplexer, Veränderungsprozesse schneller und die Zukunft schwerer planbar. Die eigentliche Herausforderung besteht heute weniger darin, einzelne Probleme zu lösen, sondern Organisationen so zu gestalten, dass sie unter diesen Bedingungen lern-, anpassungs- und zukunftsfähig bleiben.

Vor diesem Hintergrund gewinnt auch Nachhaltigkeit eine neue Bedeutung. Die Nachhaltigkeitsbewegung hat unsere Branche stark geprägt. Kaum ein Hotel, kaum eine Destination oder ein touristisches Unternehmen beschäftigt sich heute nicht mit Themen wie Energieeffizienz, regionalen Lieferketten, Müllvermeidung oder sozialer Verantwortung. Zertifizierungen, Nachhaltigkeitsberichte und CO₂-Bilanzen sind Ausdruck eines ernsthaften Bemühens, Verantwortung zu übernehmen.

Das ist ein großer Fortschritt. Doch die Rahmenbedingungen haben sich verändert. Viele Nachhaltigkeitsansätze betrachten

einzelne Handlungsfelder: Energie, Mobilität, Einkauf, Abfall oder soziale Verantwortung. In einer zunehmend komplexen Welt reicht dieser Blick allein nicht mehr aus.

Es geht heute nicht mehr allein darum, nachhaltiger zu handeln. Es geht zunehmend darum, wie Organisationen unter den Bedingungen wachsender Komplexität sowohl ökologisch und sozial als auch wirtschaftlich zukunftsfähig bleiben können.

Gerade in der Hospitality-Branche zeigt sich dieses Spannungsfeld besonders deutlich. Nachhaltigkeit wird häufig als zusätzliches Aufgabenfeld verstanden – neben Vertrieb, Marketing, Personal oder Qualitätsmanagement. Im ohnehin anspruchsvollen Betriebsalltag wird sie dadurch schnell zu einer weiteren Anforderung, die zusätzlich bewältigt werden muss, statt zu einem integrierten Teil der Unternehmensentwicklung.

So entsteht eine paradoxe Situation. Nachhaltiges Handeln ist wichtiger denn je und wird von Gästen zunehmend vorausgesetzt. Doch viele Betriebe spüren, dass die Anforderungen schneller wachsen als ihre Möglichkeiten, ihnen gerecht zu werden. Sie haben bereits investiert, Maßnahmen umgesetzt, Prozesse verändert und trotzdem scheint weder die eigene To-do-Liste kürzer noch die ökologische Lage besser zu werden. Aus Verantwortung entsteht Überforderung, aus Engagement nicht zwangsläufig Selbstwirksamkeit. Was fehlt, ist weniger der Wille zu handeln als ein Verständnis dafür, wo anzusetzen ist, wie die einzelnen Herausforderungen zusammenhängen und wie aus vielen Maßnahmen eine wirksame Entwicklung des gesamten Betriebs werden kann.

Nachhaltigkeit bleibt unverzichtbar. Doch ihre Wirkung hängt zunehmend davon ab, ob Organisationen lernen, mit Komplexität, Veränderung und wechselseitigen Abhängigkeiten umzugehen.

**Damit stellt sich eine grundlegendere Frage:
Wie sollten wir Organisationen verstehen, damit nachhaltiges Handeln wirklich wirksam werden kann?**

2.

Wir haben vergessen, Beziehungen als Grundlage unseres Handelns zu verstehen

Stellen wir uns einen Baum vor. Seine Äste beginnen zu vertrocknen. Würden wir nun jeden einzelnen Ast behandeln, ohne auf den Boden, die Wurzeln oder das Wasser zu schauen, würde sich kaum etwas verändern. Denn wir würden am Symptom und nicht am System arbeiten.

Mit vielen Herausforderungen unserer Zeit verhalten wir uns ähnlich. Wir behandeln Symptome, ohne die Beziehungen zu betrachten, aus denen sie entstehen. **Unsere größte Herausforderung ist nicht fehlendes Wissen. Sondern eine Denkweise, die Zusammenhänge trennt und Beziehungen aus dem Blick verliert.**

Viele Vordenker – darunter Otto Scharmer – beschreiben die Krisen unserer Zeit als Ausdruck dreier grundlegender Entkoppelungen: unserer Trennung von der Natur, voneinander und von uns selbst.¹ Diese Sicht teilen wir. Für die Hospitality lässt sich dieser Gedanke noch einfacher formulieren:

Wir haben vergessen, Beziehungen als Grundlage unseres Handelns zu verstehen.

Die Natur lebt von Beziehungen. Kein Lebewesen existiert unabhängig von seiner Mitwelt. Leben entsteht und verändert sich im Zusammenspiel mit anderen Lebewesen und den Bedingungen, die sie umgeben. Jede Handlung verändert das System,

und das System wirkt auf jede Handlung zurück. Wenn wir diese Zusammenhänge aus dem Blick verlieren, treffen wir Entscheidungen, die für sich genommen sinnvoll erscheinen, im größeren Zusammenhang jedoch unbeabsichtigte Folgen haben.

Die Beziehung zu unserer Mitwelt

Natur wird zur Ressource. Tiere werden zu Produkten. Lebensmittel werden zu Waren. Landschaften werden zu Standorten. Wo wir nur noch die Funktion sehen, verschwindet die Beziehung aus unserem Blick.

Dabei reicht jede Entscheidung weit über den eigenen Betrieb hinaus. Einkauf beeinflusst Landwirtschaft. Landwirtschaft beeinflusst Biodiversität. Ernährung beeinflusst Klima, Gesundheit und globale Gerechtigkeit. Wer diese Beziehungen nicht mitdenkt, erzeugt Wirkungen, die niemals beabsichtigt waren.

Die Beziehung zu uns selbst

Auch nach innen haben wir Beziehungen verloren. Viele Menschen möchten verantwortungsvoll handeln. Gleichzeitig erleben sie ihren Alltag als von Zeitdruck, Erwartungen und wirtschaftlichen Zwängen bestimmt. Zwischen Haltung und Handlung entsteht eine Lücke. Aus Verantwortung wird Pflicht, aus Selbstwirksamkeit Erschöpfung.

Wenn wir den Kontakt zu unseren eigenen Werten verlieren, fällt es schwer, auch im Außen Beziehungen bewusst zu gestalten.

Die Beziehungen innerhalb der Organisation

Auch Organisationen denken häufig in getrennten Bereichen. Einkauf wird unabhängig von Kulinarik betrachtet, Personal getrennt von Unternehmenskultur, Profit getrennt von Verantwortung und Marke getrennt von Haltung.

Doch in Wirklichkeit hängt all dies zusammen. Entscheidungen wirken aufeinander, verändern Beziehungen und erzeugen Folgen an anderer Stelle. Isolierte Maßnahmen können deshalb sinnvoll sein und trotzdem zu wenig bewirken.

Die gute Nachricht ist: Diese Trennung ist nicht unumkehrbar. Das Prinzip ist nicht neu. Die Aufgabe ist es. Gastfreundschaft war immer Beziehung zwischen Gastgeber und Gast, zwischen Menschen, Orten, Lebensmitteln und ihrer Mitwelt. Die Herausforderung besteht heute darin, dieses Prinzip auf eine Welt zu übertragen, deren Zusammenhänge komplexer, globaler und folgenreicher geworden sind.

Wenn wir verstehen wollen, wie Beziehungen ein System lebendig und widerstandsfähig machen, lohnt sich der Blick in die Natur.

3.

Wenn Organisationen zu lebendigen Systemen werden

Was macht die Natur eigentlich so erfolgreich? Seit fast vier Milliarden Jahren bringt sie Leben hervor. Sie übersteht Krisen, passt sich ständig an veränderte Bedingungen an und schafft immer wieder Neues. Sie ist resilient. Sie ist anpassungsfähig. Sie ermöglicht Vielfalt. Und sie regeneriert sich aus eigener Kraft.

Für Organisationen lohnt es sich, genauer hinzusehen, wie das gelingt.

Betrachten wir einen Wald. Aus dem Zusammenspiel von Pilzen, Mikroorganismen, Insekten, Pflanzen und Tieren entsteht ein hochkomplexes System. Es passt sich ständig an veränderte Bedingungen an, übersteht Krisen und erneuert sich immer wieder.

In lebendigen Systemen lassen sich dabei einige wiederkehrende Prinzipien erkennen. Sie lassen sich nicht einfach auf Unternehmen übertragen. **Aber sie können unseren Blick auf die Bedingungen verändern, die Organisationen widerstandsfähig, anpassungsfähig und lebendig machen.**

Die Natur lebt von Beziehungen

Das zentrale Merkmal lebendiger Systeme sind Beziehungen. Wir neigen dazu, auf einzelne Dinge zu schauen: den Baum, den Vogel oder den Pilz. Doch ihre eigentliche Stärke liegt nicht nur in ihnen selbst. Sie entsteht in den Beziehungen zwischen ihnen.

Ein Wald ist weit mehr als die Summe seiner Bäume. Was ihn lebendig macht, ist das Netzwerk aus Pilzen, Mikroorganismen, Wasser, Licht, Insekten, Pflanzen und Tieren. Dieses Netzwerk ermöglicht Austausch, gegenseitige Unterstützung und Anpassung. Seine Widerstandsfähigkeit entsteht wesentlich aus der Vielfalt und Qualität dieser Beziehungen.

Lebendigkeit entsteht im Zusammenspiel – nicht in den einzelnen Teilen.

Wie verändert sich unser Blick auf ein Hotel, wenn wir seinen Erfolg nicht zuerst an seiner Effizienz, sondern an der Qualität seiner Beziehungen messen? Zwischen Mitarbeitenden. Mit Gästen. Mit Partnern. Mit der Region. Und mit der Natur.

Die Natur stärkt Vielfalt

Lebendige Systeme streben nicht nach Gleichförmigkeit. Sie leben von Vielfalt. Unterschiedliche Pflanzen, Tiere und Mikroorganismen übernehmen unterschiedliche Aufgaben. Diese

Vielfalt macht ein Ökosystem widerstandsfähig. Fällt ein Teil aus, können andere diese Rolle übernehmen. Vielfalt schafft Anpassungsfähigkeit.

Auf Organisationen übertragen bedeutet Vielfalt mehr als unterschiedliche Kompetenzen. Unterschiedliche Biografien, Perspektiven, Erfahrungen, kulturelle Hintergründe und Denkweisen erweitern das Repertoire eines Systems. Entscheidend ist allerdings nicht nur, dass diese Vielfalt vorhanden ist. Menschen müssen auch die Möglichkeit haben, ihre Perspektiven tatsächlich einzubringen. Vielfalt braucht Inklusion, damit sie wirksam werden kann.

So erweitert Vielfalt die Fähigkeit einer Organisation, auf unterschiedliche Situationen und Veränderungen zu reagieren.

Wie vielfältig sind die Perspektiven, aus denen ein Hotel Entscheidungen trifft? Und wie gut gelingt es ihm, diese Unterschiede tatsächlich produktiv zu machen?

Kein lebendiges System lebt für sich allein

Kein lebendiges System existiert für sich allein. Ein Wald lebt vom Austausch mit Wasser, Licht, Boden, Klima und den vielen Lebewesen, die ihn umgeben. Seine Grenzen sind durchlässig.

Bei Organisationen ziehen wir die Systemgrenze häufig am eigenen Betrieb. Doch auch ein Hotel entwickelt sich nicht unabhängig von seinem Umfeld. Mitarbeitende, Gäste, Produzenten, Lieferanten, Nachbarschaft, lokale Wirtschaft, Landschaft und Natur beeinflussen, was im Betrieb möglich ist – und werden umgekehrt von seinen Entscheidungen beeinflusst.

Ein Hotel stärkt seine eigene Zukunftsfähigkeit, wenn es auch die Menschen, Orte und natürlichen Grundlagen stärkt, von denen es lebt.

Was wird möglich, wenn wir all diese Akteure nicht als Umfeld des Hotels, sondern als Teile seines Beziehungsgeflechts verstehen?

Die Natur stärkt ihre Grundlagen

Bevor ein Baum in die Höhe wächst, entwickelt er Wurzeln. Bevor ein Wald widerstandsfähig wird, entsteht über viele Jahre ein fruchtbarer Boden. Das eigentliche Wachstum beginnt unter der Oberfläche.

Auch Organisationen brauchen Bedingungen, auf denen Entwicklung aufbauen kann. Dazu gehören Vertrauen, Wissen, gute Zusammenarbeit, psychologische Sicherheit und die Möglichkeit, Verantwortung zu übernehmen.

Diese Grundlagen entstehen nicht von selbst. Sie werden durch Führung, Strukturen und die tägliche Zusammenarbeit gestärkt oder geschwächt. Und sie beeinflussen, wie gut Menschen mit Veränderungen umgehen, Probleme lösen und Neues entwickeln können. Wie viel Vertrauen gibt es? Wie sicher fühlen sich Menschen, ihre Ideen einzubringen? Welche Möglichkeiten gibt es, Verantwortung zu übernehmen? Wie lernen wir miteinander?

Wer dauerhaft gute Ergebnisse möchte, muss die Bedingungen pflegen, aus denen gute Ergebnisse entstehen.

Welche Bedingungen schaffen wir, damit Menschen, Ideen und Zusammenarbeit gedeihen können?

Die Natur lebt in Zyklen

Lebendige Systeme wachsen nicht ununterbrochen. In der Natur wechseln sich Wachstum und Ruhe, Blüte und Rückzug, Entstehen und Vergehen ab. Blätter fallen nicht, weil der Baum versagt hat. Sie fallen, weil genau darin die Voraussetzung für neues Leben liegt. Organisationen denken häufig anders. Wachstum gilt als Erfolg, Stillstand als Risiko und Rückgang als Scheitern.

Die Natur zeigt eine andere Perspektive. Entwicklung verläuft nicht linear. Es gibt Zeiten des Aufbruchs und Zeiten der Konsolidierung. Zeiten des Erntens und Zeiten des Loslassens. Zeiten großer Aktivität und Zeiten, in denen das Wesentliche unter der Oberfläche geschieht.

Nicht alles, was endet, ist ein Verlust. Manches schafft überhaupt erst den Raum für Neues.

Wo braucht unser Betrieb gerade Wachstum – und wo Ruhe? Was sollten wir weiterentwickeln, was loslassen? Und wo müssen wir Raum schaffen, damit Neues entstehen kann?

„Life creates conditions conducive to life.“

– Janine Benyus

Kaum ein Satz bringt die Logik lebendiger Systeme besser auf den Punkt.

Auch für Organisationen steckt darin ein kraftvoller Gedanke: Wir können Zukunft nicht vollständig planen oder kontrollieren. Aber wir können Bedingungen schaffen, unter denen Menschen, Beziehungen und Ideen gedeihen können.

Wir müssen uns nur daran erinnern, was Gastfreundschaft ursprünglich war: die Kunst, Beziehungen zu gestalten.

4.

Das Beziehungsmodell lebendiger Hospitality

Ein Hotel muss Geld verdienen. Und es wirkt gleichzeitig auf Menschen, Gesellschaft und Mitwelt. Beides gehört zusammen.

Gastgeberinnen und Gastgeber können umsatzorientiert denken und Mitgefühl empfinden. Sie können Effizienz steigern und ökologische Folgen berücksichtigen. Sie können wirtschaftlich erfolgreich sein wollen und sich gleichzeitig fragen, in welcher Gesellschaft und Mitwelt dieser Erfolg stattfinden soll.

Wir trauen Gastgeberinnen und Gastgebern zu, klein und groß zugleich zu denken. Und wir glauben, dass Unternehmen genau diese Fähigkeit brauchen, um langfristig erfolgreich zu sein. Lebendige Hospitality ist aus diesem Verständnis heraus gedacht. Unser Beziehungsmodell hilft dabei, es auf konkrete Entscheidungen zu übertragen.

BETWEEN – die Qualität dazwischen

BETWEEN ist das verbindende Prinzip. Hospitality entsteht zwischen Menschen, Interessen, Entscheidungen und ihrer Wirkung.

Wer ist von unserer Entscheidung betroffen – direkt und indirekt? Wer gewinnt, wer trägt Kosten oder Risiken? Welche Beziehung stärken oder schwächen wir? Welche Abhängigkeiten schaffen wir? Was kommt aus dem System zu uns zurück? Wer müsste an dieser Entscheidung beteiligt werden?



Beziehungsmodell lebendiger Hospitality

INSIDE – aus welcher Haltung handeln wir?

INSIDE richtet den Blick auf die Menschen und die Organisation selbst: Haltung, Energie, Werte, Fähigkeiten und die Bedingungen, unter denen Entscheidungen entstehen.

Wofür stehen wir tatsächlich – nicht nur auf dem Papier? Wo handeln wir gegen unsere eigenen Überzeugungen? Verstehen Mitarbeitende das Warum hinter Entscheidungen? Wer darf mitentscheiden und Verantwortung übernehmen? Wo entsteht Widerstand – und was sagt er uns? Wo verlieren Menschen Energie? Wo entstehen Angst, Zynismus oder kognitive Dissonanz? Was benötigen Menschen, um einen richtig guten Job machen zu können?

OUTSIDE – welche Welt erzeugen wir mit?

OUTSIDE erweitert den Entscheidungsraum über den Betrieb hinaus. Das Hotel wird als Teil eines größeren Systems verstanden, mit dem es in ständigem Austausch steht: mit Menschen und anderen Lebewesen, mit der Region und den Ökosystemen, von denen es abhängt.

Woher kommt das, was wir nutzen? Welche Produktions- und Wirtschaftsweisen finanzieren wir damit? Welche Auswirkungen entstehen auf Klima, Biodiversität, Gesundheit, andere Lebewesen und Gesellschaft? Was entnehmen wir der Region – und was geben wir zurück? Welche Folgen verlagern wir an andere Orte oder in die Zukunft? Welche Wirkung könnten wir mit derselben Entscheidung stattdessen stärken?

EXPERIENCE – wie wird daraus Gastfreundschaft?

EXPERIENCE übersetzt Haltung (INSIDE) und Wirkung (OUTSIDE) in das, was Menschen tatsächlich erleben. Ein Gast erlebt keine Strategie, Organisationsstruktur oder Nachhaltigkeitsmatrix. Er erlebt ein Hotel.

Was soll der Gast hier fühlen? Welche Entscheidung soll ihm leichtfallen? Was erlebt er, ohne dass wir es erklären müssen? Wo erzeugen wir Reibung, Bevormundung oder Widersprüche? Wo werden unsere Werte erlebbar und selbstverständlich? Was nimmt der Gast möglicherweise mit in seinen Alltag?

Das Modell in der Praxis

Ein Modell wird erst dann interessant, wenn es hilft, die Welt anders zu sehen und wenn daraus neue Handlungsmöglichkeiten entstehen. Das Beziehungsmodell setzt deshalb einen Schritt früher an als viele Instrumente und Prozesse: bei der Perspektive, aus der wir auf ein Unternehmen schauen. Vertraute Fragen verändern sich, Zusammenhänge werden sichtbar, die im Alltag leicht getrennt werden.

In den folgenden beiden Kapiteln wollen wir das anhand zweier sehr unterschiedlicher Bereiche der Hospitality zeigen.

Kapitel 5 führt auf den Teller. An der Kulinarik wird sichtbar, wie viele Beziehungen in einer scheinbar einfachen Entscheidung zusammenkommen und wie aus Haltung eine konkrete Erfahrung werden kann.

Kapitel 6 führt zur Teamentwicklung. Am Beispiel der Teamentwicklung zeigt sich, dass auch ein Hotelteam kein Zusammenspiel isolierter Funktionen ist, sondern ein lebendiges System, dessen Beziehungen prägen, was ein Haus nach außen ausstrahlt und seinen Gästen ermöglicht.

Zwei unterschiedliche Perspektiven. Ein gemeinsames Verständnis: **Lebendige Hospitality entsteht dort, wo wir aufhören, Dinge isoliert zu betrachten, und beginnen, die Beziehungen zwischen ihnen bewusst zu gestalten.**

Und am Ende geht es auch ums Geld

Lebendige Hospitality verspricht nicht, dass jede richtige Entscheidung sofort wirtschaftlich belohnt wird. Manche Veränderungen kosten zunächst Aufmerksamkeit, Zeit und Geld. Ihre Stärke liegt woanders: Sie versucht, Betriebe so zu entwickeln, dass sie langfristig wirtschaftlich, menschlich und ökologisch tragfähig bleiben.

Wer Beziehungen und Rückkopplungen mitdenkt, erkennt Ursachen früher, statt dauerhaft Symptome zu reparieren. Das kann Fluktuation verringern, Abhängigkeiten reduzieren, Lernfähigkeit erhöhen, Angebote verbessern und Bindung stärken. Nicht alles davon lässt sich sofort in Euro messen. Langfristig beeinflusst es jedoch sehr konkret, wie gut ein Unternehmen mit Veränderungen umgehen und wirtschaften kann.

Die Qualität der Beziehungen eines Hotels gehört damit zu den Grundlagen wirtschaftlicher Stabilität.

5.

Die Kraft der Kulinarik

Nirgends werden die Beziehungen eines Hotels so sichtbar wie auf dem Teller. Kulinarik ist deshalb ein Herzstück lebendiger Hospitality. Hier treffen Haltung, wirtschaftliche Entscheidungen, Menschen und Mitwelt unmittelbar aufeinander. Und der Gast kann das Ergebnis schmecken.

Ein Gericht ist nie nur ein Gericht. In ihm laufen zahlreiche Beziehungen zusammen: zwischen Gast und Küche, Produzenten und Landwirtschaft, Boden und Wasser, Klima und Biodiversität, Menschen und anderen Lebewesen, Kultur und Region.

Kulinarik ist deshalb Beziehungsarbeit. Mit jeder Einkaufsentscheidung, jedem Gericht und jeder Speisekarte gestaltet ein Betrieb Beziehungen: zu Gästen und Mitarbeitenden, zu Produzenten und Region, zu Böden, Pflanzen und anderen Lebewesen – und zu den eigenen Werten.

Kulinarik verbindet Haltung und Mitwelt

Was ein Betrieb einkauft und serviert, zeigt, welches Verständnis von Qualität er hat. Welche Landwirtschaft er unterstützt. Welche Rolle Gesundheit spielt. Wie er mit anderen Lebewesen umgeht. Was Regionalität für ihn bedeutet. Und wie er Tradition weiterentwickelt.

Dabei geht es um weit mehr als die Herkunft einzelner Zutaten – zum Beispiel darum, ob sie aus der Region kommen. Landwirtschaft beispielsweise kann konventionell sein – oder bio. Sie kann vor allem Pflanzen für die menschliche Ernährung anbauen oder große Teile ihrer Flächen und Ernten für die Tierhaltung einsetzen. Sie kann Tiere als Produktionsmittel einbeziehen – oder, wie im biozyklisch-veganen Anbau, vollständig ohne Tierhaltung

und tierische Betriebsmittel auskommen. Solche Unterschiede werden durch Einkaufsentscheidungen mitgetragen.

Auf dem Teller wird aus Haltung eine konkrete Entscheidung.

Denn mit jeder Speise reicht ein Hotel weit über die eigenen Räume hinaus. Ein Frühstücksei, ein Stück Rindfleisch, ein Linsen-Patty oder ein Apfel stehen jeweils am Ende eines Beziehungsgeflechts. Sie beanspruchen unterschiedlich viel Fläche und Wasser, fördern unterschiedliche Formen von Landwirtschaft und haben unterschiedliche Auswirkungen auf Klima, Biodiversität, Tiere und Gesundheit.

Und der Gast muss all diese Zusammenhänge nicht erst verstehen. Er kann sie zunächst schmecken.

Kulinarik erzeugt Identität.

Ein einziges Gericht kann einen Ort stärker im Gedächtnis verankern als die gesamte Zimmerausstattung.

Essen ist nie nur Versorgung. Es ist Erinnerung, Kultur, Heimat, Ritual und Zugehörigkeit. Deshalb prägt Kulinarik die Identität eines Hauses so stark. Menschen erinnern sich an den Kuchen ihrer Großmutter, an das Frühstück eines Urlaubs, an einen Geschmack, den sie vorher nicht kannten.

Für Hotels und Restaurants liegt darin eine enorme Chance. Eine eigenständige Küche erzählt, wo ein Haus steht, mit wem es verbunden ist und wie es seine Region und Tradition versteht. Dabei bedeutet Tradition nicht Stillstand. Lebendige Kulinarik bewahrt, was wertvoll ist, und entwickelt weiter, was unter heutigen Bedingungen nicht mehr trägt.

Geschmack kann Erinnerung schaffen. Wiederkehrende positive Erfahrungen stärken die Beziehung zu einem Haus und prägen seine Marke.

Kulinarik macht Komplexität einfach.

Über Klimawandel, Biodiversität, Bodengesundheit, Gesundheit oder Tierethik können wir lange sprechen. Oder wir servieren einen unglaublich guten Pilzknödel.

Das macht die großen Fragen nicht kleiner. Es übersetzt sie in eine Erfahrung, die unmittelbar funktioniert. Menschen essen schließlich nicht nach wissenschaftlichen Tabellen. Sie essen, was ihnen schmeckt, was vertraut ist, was andere essen und was sich im Moment richtig anfühlt.

Deshalb gilt: Erst Lust, dann Logik.

Kulinarik kann Normalität verändern.

Hotels haben dafür eine besondere Kraft. Menschen sind für eine gewisse Zeit aus ihrem Alltag herausgelöst. Sie erleben ein anderes Frühstück, entdecken ein neues Gericht oder erfahren vertraute regionale Küche neu interpretiert.

Was dabei selbstverständlich, attraktiv und richtig gut erlebt wird, muss nicht als Veränderung wahrgenommen werden. Es kann einfach zur neuen Normalität werden. Was heute über- rascht, kann morgen vertraut sein. Was vertraut wird, kann zur Gewohnheit werden.

Darin liegt die Kraft der Kulinarik für lebendige Hospitality: Sie übersetzt große Zusammenhänge in konkrete Erfahrungen und kann dadurch Beziehungen, Vorstellungen und Gewohnheiten verändern.

Ein Gericht durch das Beziehungsmodell betrachtet

Schauen wir uns unseren Pilzknödel einmal genau an. Genauer: Pilzknödel mit geschmortem Spitzkohl und kräftiger Zwiebeljus. Ein vertrautes, regional anschlussfähiges Gericht.

Betrachtet man es durch unser Beziehungsmodell, wird sichtbar, wie viele Beziehungen mit einer einzigen kulinarischen Entscheidung gestaltet werden.

INSIDE – Beziehung zu sich selbst

Das Gericht bringt Haltung und Handlung zusammen. Ein Haus, das Verantwortung für Klima, Biodiversität, Gesundheit und Tiere übernehmen möchte, übersetzt diesen Anspruch unmittelbar in sein Angebot.

Gleichzeitig entsteht keine Küche des Weglassens. Pilze sorgen für Umami und Tiefe, geschmorter Spitzkohl für Süße und Röstaromen, die Zwiebeljus für Kraft. Das Küchenteam kann sein Handwerk und seine Kreativität einsetzen, um regionale Küche weiterzuentwickeln, statt lediglich tierische Zutaten zu ersetzen.

Das eröffnet auch eine andere Perspektive auf Berufsstolz: Wir kochen so, weil wir darin die bessere Küche für unser Haus und unsere Zeit sehen.

OUTSIDE – Beziehung zur Mitwelt

Mit dem Gericht verändert das Hotel Beziehungen weit über die eigene Küche hinaus.

Die pflanzlichen Zutaten verursachen deutlich weniger Treibhausgasemissionen und benötigen erheblich weniger landwirtschaftliche Fläche als ein vergleichbares Gericht mit Rindfleisch. Es werden keine Tiere für das Gericht gehalten und getötet. Statt Futtermittelproduktion und Tierhaltung finanziert der Einkauf unmittelbar den Anbau von Lebensmitteln für Menschen.

Die Zutaten eröffnen zugleich konkrete Beziehungen zur Region: Kohl und Zwiebeln können aus regionalem Gemüsebau stammen, Getreide vom lokalen Acker, Pilze von spezialisierten Betrieben in der Nähe. Durch die Wahl der Lieferanten kann das Hotel Anbauweisen fördern, die Bodenfruchtbarkeit und Biodiversität

stärken – bis hin zu Ökolandbau und biozyklisch-veganer Landwirtschaft.

Die Speisekarte ist immer eine Entscheidung darüber, welche Form von Landwirtschaft wir unterstützen.

EXPERIENCE – Beziehung, die erlebbar wird

Von all dem muss der Gast zunächst nichts wissen. Er bekommt einen duftenden Knödel, geschmorten Kohl, eine dunkle, intensive Jus. Etwas Vertrautes, Herzhaftes, Sättigendes. Das Gericht muss nicht über Nachhaltigkeit überzeugen, sondern über Geschmack.

Hierin liegt seine Kraft. Eine ökologisch und ethisch weitreichende Entscheidung wird nicht als Maßnahme erlebt, sondern als gutes Essen. Erst danach kann die Geschichte zusätzliche Bedeutung schaffen: Woher kommen die Pilze? Wer baut den Kohl an? Warum interpretiert das Haus regionale Küche auf diese Weise? Geschichten regionaler Verbundenheit stärken auch die Beziehung zum Gast.

BETWEEN – Beziehungen bewusst gestalten

Im Zwischenraum kommt alles zusammen.

Das Küchenteam entwickelt gemeinsam eine zeitgemäße Interpretation regionaler Küche. Der Einkauf baut Beziehungen zu Produzenten auf, die zu dieser Haltung passen. Produzenten beeinflussen mit ihrem Wissen wiederum die Küche. Der Service übersetzt die Idee in Gastfreundschaft, ohne den Gast zu belehren. Gäste reagieren durch Bestellungen, Gespräche, Begeisterung oder Ablehnung – und geben dem System damit Feedback.

Vielleicht wird die Jus kräftiger. Vielleicht braucht das Gericht einen anderen Namen. Vielleicht wird es zum Bestseller. Vielleicht inspiriert der Gemüsebetrieb die Küche zu einem weiteren Gericht.

Das Gericht ist nicht das Ende einer Entscheidung, sondern Teil eines Kreislaufs aus Beziehungen, Erfahrung, Rückmeldung und Weiterentwicklung.

Das ist lebendige Hospitality: Ein einziges Gericht kann Genuss schaffen, regionale Wertschöpfung fördern, ökologische Belastungen reduzieren, Tiere aus der Produktionslogik herausnehmen, kulinarische Kultur weiterentwickeln und zum wirtschaftlichen Erfolg des Hauses beitragen. Gerade weil diese Ziele zusammen gedacht werden.

6. Das Team als lebendiges System

Gastfreundschaft entsteht lange bevor ein Gast einem Mitarbeitenden begegnet. Sie entsteht in Teams, zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden, zwischen den Bereichen eines Hauses und in der Art, wie Menschen miteinander arbeiten, kommunizieren und Entscheidungen treffen.

Lebendige Hospitality beginnt deshalb bei den Menschen, die sie täglich gestalten.

Die folgenden Überlegungen basieren unter anderem auf einer 14-monatigen Fallstudie im Hotel Kühberg. Im Rahmen der Arbeit wurde das Team auf seinem Weg von einem nachhaltig orientierten Hotel hin zu einem regenerativen Verständnis von Organisation und Hospitality begleitet. Die Erfahrungen aus diesem Prozess fließen in unser gemeinsames Verständnis lebendiger Hospitality ein.

In einem Hotel greifen unzählige Rollen und Beziehungen ineinander. Ein Team ist ein lebendiges Gefüge aus Menschen, Beziehungen, Erfahrungen, Erwartungen und gemeinsamen Gewohnheiten. Küche, Housekeeping, Rezeption, Service, Führung, Einkauf und Eigentümer beeinflussen sich gegenseitig. Eine angespannte Stimmung in der Führung kann bis in den Service reichen. Ein gutes Miteinander in der Küche kann den gesamten Abend verändern. Eine Entscheidung des Einkaufs beeinflusst nicht nur Kosten und Qualität, sondern auch Beziehungen zu Produzenten und die Geschichte, die ein Hotel seinen Gästen erzählen kann.

Was zwischen Menschen geschieht, wirkt auf die Organisation.
Und was in der Organisation geschieht, wirkt wiederum auf die Menschen.

Veränderung beginnt deshalb mit der Fähigkeit eines Systems, sich selbst wahrzunehmen.

Im Hotel Kühberg wurde diese Erfahrung besonders deutlich. Zu Beginn des Projekts waren viele nachhaltige Maßnahmen bereits etabliert. Was fehlte, war weniger das Wissen darüber, was man noch tun könnte, als ein gemeinsamer Blick darauf, was im eigenen System geschah.

Bevor neue Maßnahmen entwickelt wurden, hielt das Team inne. Naturbasierte Übungen, persönliche Reflexion, Journaling und dialogische Formate halfen dabei, Wahrnehmungen, Spannungen und Teamdynamiken sichtbar und besprechbar zu machen, die im operativen Alltag leicht untergehen.

Das Innehalten wurde damit zu einer Form der Selbstbeobachtung: Was geschieht gerade bei uns? Was gibt Energie, was erzeugt Widerstand? Welche Muster wiederholen sich? Und was davon sollten wir verändern?

Wahrnehmung ermöglicht Lernen.

Ein Team, das sich selbst beobachten kann, kann seine eigenen Muster erkennen und beginnt anders miteinander zu sprechen. Und ein Team, das anders miteinander spricht, kann beginnen, seine eigenen Muster zu verändern.

So entsteht aus einem Nebeneinander von Funktionen langsam ein Miteinander von Menschen. Dabei geht es nicht darum, Harmonie herzustellen. Ein lebendiges System braucht Unterschiede, Reibung und Vielfalt. Vertrauen zeigt sich darin, dass unterschiedliche Perspektiven, Zweifel und Widerstände ausgesprochen werden können, ohne die eigene Zugehörigkeit zum Team zu gefährden.

Lebendige Hospitality braucht Räume, in denen Beziehungen selbst zum Gegenstand der Aufmerksamkeit werden.

Aus der gemeinsamen Selbstbeobachtung entstand im Hotel Kühberg auch ein klareres Bild davon, wohin sich das Haus entwickeln wollte. Vision, Werte und Rollen wurden gemeinsam reflektiert und gestaltet. Entscheidend war dabei, die Zukunft nicht allein aus der Perspektive des Betriebs zu betrachten.

Das Team endet nicht an der Eingangstür.

Ein Hotelteam ist kein geschlossenes System. Mit einer System Map wurde sichtbar gemacht, in welches größere Beziehungsgeflecht das Hotel eingebunden ist: Mitarbeitende, Gäste, Eigentümer, Produzenten, Lieferanten, lokale Gemeinschaft und natürliche Mitwelt. Damit veränderte sich auch die Frage nach der Zukunft des Hauses: Nicht nur „Wo wollen wir hin?“, sondern auch „Wie wollen wir uns gemeinsam mit dem System entwickeln, von dem wir Teil sind?“

Co-Creation schafft deshalb nicht nur Orientierung. Vor allem schafft sie Verbundenheit mit dem, was entstehen soll.

Und damit verändert sich auch die Rolle von Führung. In einem lebendigen System bekommt Führung damit eine zentrale Auf-

gabe: Bedingungen zu schaffen, unter denen Menschen Verantwortung übernehmen, Beziehungen gestalten und gemeinsam lernen können.

Im Hotel Kühberg bedeutete das, mehr Eigenverantwortung und Beteiligung zu ermöglichen. Nachhaltigkeit und regenerative Entwicklung sollten nicht als zusätzliche Aufgaben neben der eigentlichen Arbeit landen, sondern Teil der Gestaltungskraft des Teams werden.

Das verlangt auch von Führung Veränderung. Beteiligung bedeutet, Verantwortung und Kontrolle zu teilen und zu akzeptieren, dass nicht alle Antworten im Voraus feststehen. Ein lebendiges System lässt sich nicht vollständig planen. Es entwickelt sich durch Interaktion.

Die innere Entwicklung des Teams ist unmittelbar mit dem Beziehungsmodell lebendiger Hospitality verbunden. **INSIDE** und **OUTSIDE** sind keine getrennten Räume. Was im Inneren geschieht, beeinflusst die Beziehungen nach außen – und umgekehrt.

Wie Menschen in einem Hotel miteinander arbeiten, wird für Gäste spürbar. Ein Gast erlebt die Aufmerksamkeit eines Menschen. Die Atmosphäre eines Raumes. Die Art, wie jemand zuhört. Ob ein Servicekontakt mechanisch oder herzlich wirkt. Ob Menschen scheinbar nur ihre Aufgabe erfüllen oder wirklich präsent sind.

Teamkultur wird so Teil der Experience.

Das macht Teamentwicklung zu einem unmittelbaren Bestandteil von Hospitality. Echte Gastfreundschaft kann schwer von Menschen ausgehen, die selbst keine Verbindung zu sich selbst, zu ihrer Arbeit, zu ihren Kollegen oder zu dem Ort erleben, den sie repräsentieren. Eine Organisation kann keine Verbundenheit glaubwürdig nach außen tragen, wenn sie sie nach innen nicht lebt.

Die Erfahrung aus dem Hotel Kühberg zeigt, dass dafür kein einzelner Workshop ausreicht. Entscheidend ist die Verbindung von Reflexion, Dialog, gemeinsamer Gestaltung und anschließender Übersetzung in den Alltag. Im Projekt wurden dabei eine größere Offenheit im Team, stärkere Verbindungen zwischen Mitarbeitenden, eine gemeinsame Sprache für Lebendigkeit und ein klareres Zukunftsbild als wichtige Entwicklungen sichtbar.

Transformation beginnt mit der Fähigkeit eines Systems, sich selbst wahrzunehmen, miteinander zu lernen und auf das zu reagieren, was dabei sichtbar wird.

Lebendige Hospitality schafft **Bedingungen, unter denen ein Team selbst lebendiger, lernfähiger, verbundener und handlungsfähiger werden kann.**

Denn die Beziehungen eines Hotels werden jeden Tag von Menschen gestaltet, die in ihm arbeiten.

7. Zukunftsfähig wirtschaften

Am Anfang dieses Naturepapers stand eine einfache Frage:
Was können wir von der Natur lernen?

Vielleicht lässt sich unsere Antwort inzwischen ebenso einfach formulieren: **Wirksames Denken beginnt damit, Beziehungen und Zusammenhänge zu sehen.**

Keine Entscheidung steht für sich alleine. Das Wohlergehen eines Hotels ist mit dem seiner Mitarbeitenden, Gäste, Partner, Region

und Mitwelt verbunden. Entscheidungen wirken in dieses System hinein – und ihre Wirkungen kommen zurück. Zukunftsfähigkeit hängt deshalb auch davon ab, wie gut wir diese Beziehungen wahrnehmen und gestalten.

Damit verändert sich auch unser Verständnis von Wachstum. Ein Baum wächst nicht unbegrenzt in die Höhe. Sein Wachstum hängt von seinem Standort ab: von Wasser, Licht, Boden, Nährstoffen, Raum und den Lebewesen um ihn herum. Auch ein Wald entwickelt sich innerhalb von Bedingungen und Grenzen.

Grenzen sind Teil lebendiger Systeme. Auch wirtschaftliches Handeln findet innerhalb realer Grenzen statt: der Belastbarkeit von Menschen, der Verfügbarkeit von Ressourcen und den planetaren Grenzen unserer Erde. Lebendige Hospitality hilft, diese Grenzen wahrzunehmen und den eigenen Betrieb innerhalb dieses Systems zu verorten.

Damit rückt die Frage in den Blick, was wachsen soll. Beziehungen können stärker werden. Wissen und Kreativität können wachsen. Böden können fruchtbarer, Ökosysteme artenreicher, Teams lernfähiger und regionale Netzwerke stabiler werden. Unternehmen können sich wirtschaftlich entwickeln und dabei die Grundlagen stärken, von denen sie leben.

Innerhalb planetarer Grenzen und im Einklang mit Naturprinzipien zu wirtschaften heißt, neu darüber nachzudenken, was und wie etwas wachsen soll.

Viele Hotels sind bereits auf diesem Weg. Im ahead Hotel in Lenzen / Elbe bilden plantbased, organic und mindful Leitplanken für Entscheidungen. Sie verbinden Kulinarik, Einkauf, Umgang mit Menschen und das Verständnis des Ortes. So entsteht ein Zusammenhang zwischen Entscheidungen, die andernorts oft getrennt voneinander getroffen werden – vom Frühstück über den Einkauf bis zur Frage, wie Menschen miteinander und mit ihrer Mitwelt umgehen. Auch einige Landhäuser, wie z. B. das Landhaus Beckmann, haben bereits zahlreiche ökologische

und kulinarische Veränderungen umgesetzt und arbeiten daran kontinuierlich weiter.

Dabei entwickeln sich die Hotels nicht unabhängig von ihrem Umfeld. Auch die Rahmenbedingungen verändern sich: Ein Warenkorb pflanzlicher Alternativprodukte ist in Deutschland inzwischen erstmals günstiger als sein tierisches Pendant. Deutschland fördert den Ausbau alternativer Proteine mit Millionenbeträgen, Dänemark verfolgt einen nationalen Aktionsplan für pflanzliche Lebensmittel und die EU will ihre heimische Proteinproduktion stärken und Importabhängigkeiten reduzieren.²

Eine stärker pflanzliche Küche ist damit auf mehreren Ebenen eine Systemfrage. Was auf dem Teller geschieht, hängt von Entwicklungen außerhalb des Hotels ebenso ab wie von den Beziehungen innerhalb des Betriebs. Der nächste Schritt muss deshalb nicht immer in der Küche liegen. Das Hotel kann sich fragen, welche Beziehungen die Entwicklung fördern oder bremsen. Vielleicht liegt der entscheidende Hebel in der Teamkultur, im Verhältnis zu den Gästen oder in einer Partnerschaft, die heute noch gar nicht existiert. So erweitert sich der Raum möglicher Lösungen. Und diese Lösungen können mehrere dieser Beziehungen zugleich stärken.

Lebendige Hospitality ist also kein Zielzustand. Sie ist eine systemische Art, den eigenen Betrieb wahrzunehmen, Entscheidungen zu treffen und sich weiterzuentwickeln.

Dabei sollten wir die Natur nicht romantisieren. In ihr finden wir Kooperation und Symbiose, aber auch Konkurrenz, Krankheit, Tod, Fressen und Gefressen werden. Die Natur liefert uns keine Ethik. Das ist unsere Aufgabe.

Wir können Zusammenhänge erkennen, Folgen unseres Handelns reflektieren und Entscheidungen bewusst treffen. Wir können Mitgefühl auch gegenüber Menschen und anderen Lebewesen empfinden, die nicht unmittelbar zu unserem eigenen Vorteil beitragen. Unsere Aufgabe ist es daher nicht, die Natur

zu kopieren. Wir können von lebendigen Systemen lernen und unsere menschlichen Fähigkeiten nutzen, um innerhalb dieser Systeme verantwortungsvoll zu handeln.

Was wir hier für Hotels beschreiben, endet nicht an der Grenze unserer Branche. Jedes Unternehmen gestaltet Beziehungen zu Menschen, Orten und Mitwelt und ist darauf angewiesen, dass die Systeme, von denen es lebt, tragfähig bleiben.

Lebendige Hospitality kann damit auch ein Experimentierfeld für eine lebendigere Wirtschaft sein. Wie wir gesehen haben, hat die Hospitality-Branche dafür besondere Voraussetzungen. Sie bringt Menschen zusammen. Sie gestaltet Räume, Essen, Arbeit und Begegnung. Sie kann andere Formen des Wirtschaftens für viele erlebbar machen.

Darin liegt die Chance, wirtschaftlichen Erfolg mit stabilen Beziehungen zu Menschen, Regionen und Mitwelt zu verbinden.

8. Was daraus entstehen kann

Dieses Naturepaper entsteht zu einer besonderen Zeit: zur Erntezeit im September. Wir beide – Andreas Koch und Balázs Tarsoly – haben Gedanken, Beobachtungen und Erfahrungen der vergangenen Monate zusammengetragen und gemeinsam weiterentwickelt.

Jetzt beginnt der Herbst. In der Natur verändert sich der Rhythmus. Wachstum verlangsamt sich, Blätter fallen, Nährstoffe werden zurückgeführt. Manches vergeht und schafft damit Voraussetzungen für das, was später entstehen kann.

Vielleicht führt uns gerade diese Jahreszeit besonders deutlich vor Augen, worum es in diesem Naturepaper geht. Lebendige Systeme lassen sich nicht einfach in eine gewünschte Richtung steuern. Wir können jedoch wahrnehmen, was sie brauchen. Wir können Beziehungen verstehen und gestalten. Vor allem können wir Bedingungen schaffen, unter denen Entwicklung möglich wird.

Auch unsere unterschiedlichen Perspektiven auf Hospitality haben sich im gemeinsamen Arbeiten ergänzt, widersprochen und gegenseitig verändert. Dazu kamen die Erfahrungen der Menschen und Hotels, mit denen wir arbeiten. Auch hierin liegt für uns ein wesentlicher Gedanke lebendiger Hospitality: Neues entsteht nicht allein aus einzelnen Ideen, sondern in Beziehungen zwischen Menschen, Erfahrungen, Orten und ihrer Mitwelt. Dazu soll auch dieses Naturepaper beitragen. Nicht als fertige Antwort darauf, wie lebendige Hospitality funktioniert, sondern als Ausgangspunkt. Es soll Hotels und uns helfen, genauer wahrzunehmen, wie Menschen, Entscheidungen und Mitwelt miteinander verbunden sind. Und Räume öffnen, in denen Teams gemeinsam lernen, ausprobieren und ihren eigenen Weg entwickeln können.

Was daraus entsteht, wird von Ort zu Ort anders aussehen. Und das ist gut so.

Am Anfang haben wir einen Baum betrachtet, dessen Äste vertrocknen. Vielleicht sehen wir ihn jetzt anders: seine Wurzeln, den Boden, das Wasser, den Wald um ihn herum und uns selbst als Teil dieses Systems.

Zukunftsfähiges Wirtschaften beginnt mit dieser Wahrnehmung: Wir sind Teil lebendiger Systeme. Unser Erfolg hängt auch davon ab, dass sie lebendig bleiben.





Andreas Koch

ist Gründer und Geschäftsführer von Tourytm und beschäftigt sich seit über 25 Jahren mit nachhaltigem Tourismus. Nach 13 Jahren bei TUI Deutschland gründete er unter anderem Futouris e. V. mit und war dort über fünf Jahre Vorstandsvorsitzender. Heute begleitet er Hotels und Destinationen auf dem Weg zu nachhaltigen und regenerativen Organisationen. Im Mittelpunkt seiner Arbeit stehen Beziehungen, Leadership und die Frage, welche Bedingungen Menschen und Organisationen brauchen, um zukunftsfähig zu bleiben.



Balázs Tarsoly

ist Gründer der Agentur Branding Cuisine und Autor des Buches „Zukunftsküche – Nachhaltigkeit als Erfolgsrezept für die Gastronomie“. Seit vielen Jahren arbeitet er an der Schnittstelle von Hospitality, Marke und Nachhaltigkeit. Er begleitet gastronomische Betriebe und Hotels dabei, Veränderung begehrenswert, wirksam und wirtschaftlich tragfähig zu machen. Ihn beschäftigt dabei die Frage, wie wir Ernährungssysteme und Hospitality von morgen gestalten können.

Quellen

1 Vgl. Otto Scharmer: Theory U: Leading from the Future as It Emerges. The Social Technology of Presencing. Berrett-Koehler, 2009. Scharmer beschreibt drei grundlegende „Divides“ – ecological, social und spiritual –, die sich als Entkopplung von Natur, voneinander und von uns selbst verstehen lassen.

2 Vgl. ProVeg Deutschland (2025): Preisstudie 2025 – Pflanzlicher Warenkorb im Schnitt erstmals günstiger als tierischer; Wissenschaftlicher Beirat für Agrarpolitik, Ernährung und gesundheitlichen Verbraucherschutz beim BMLEH (2026): Alternative Proteine – Rahmenbedingungen und Entwicklungen; Danish Ministry of Food, Agriculture and Fisheries: Action Plan on Plant-Based Foods; European Commission (2026): Protein Action Plan – Reducing the plant protein deficit of the European Union.

TOUR **RYTHM**

Andreas Koch

a.koch@tourytm.com

+49 170 567 22 35



Balázs Tarsoly

tarsoly@brandingcuisine.com

+49 160 947 640 57