

Das Destinationsmanagement mit Lebensraumperspektive

Handlungsleitfaden für Destinationen



Inhalt

1. Die Herangehensweise & Zielsetzung des dna Lebensraum Lab
2. Warum der Tourismus die Lebensraumperspektive dringend braucht
3. Das Destinationsmanagement 4.0 mit Lebensraumperspektive
4. Was können wir konkret tun, um den Prozess im Wandel zum Destinationsmanagement mit Lebensraumperspektive zu unterstützen?

Die Entwicklung des Mindsets der Tourismus-Akteur*innen

Die Entwicklung von Kooperationen

Die Entwicklung neuer Handlungsfelder & Rollen

Die Entwicklung eines nachhaltigen Destinationsmonitorings

5. Zusammenfassung & Ausblick



1. Die Herangehensweise & Zielsetzung des dna Lebensraum Lab

Internationale Vorreiter wie Kopenhagen, Vancouver, Freiburg im Breisgau oder das Allgäu zeigen, wie durch das Destinationsmanagement 4.0 mit Lebensraumperspektive nicht nur die Attraktivität der Destination und Wertschöpfung entwickelt, sondern auch die Lebensqualität der lokalen Bevölkerung nachhaltig gesteigert werden kann.

Die Zielsetzung des Anfang Jänner 2024 initiierten dna Lebensraum Lab (dna-tourismus.at/lab) ist die Momentaufnahme der Aktivitäten im Bereich (Er-) Lebensraummanagement in den österreichischen Destinationen und Schaffung eines einheitlichen Verständnisses des Begriffs, der Herangehensweisen, der Abgrenzungen und der Methoden, als Weiterentwicklung des Masterplan T.

Im Lab arbeiten 17 Expert*innen aus 10 Destinationen (Montafon Tourismus GmbH, Tourismusverband Wilder Kaiser, Tourismusverband Inneres Salzkammergut, Tourismusverband Schladming-Dachstein, Saalfelden Leogang Touristik GmbH, Ötztal Tourismus, Millstätter See – Bad Kleinkirchheim – Nockberge Tourismusmanagement GmbH, NLW Tourismus Marketing GmbH, Wagrain-Kleinarl Tourismus, Kleinwalsertal Tourismus eGen), die durch Destinations-Netzwerk Austria angesprochen/ausgewählt wurden (Geschäftsführer*innen und/oder Nachhaltigkeitsmanager*innen), dazu Vertreter*innen der Österreich Werbung und des Bundes/ BMWET-Sektion Tourismus.



Abbildung 1: Montafon Tourismus, Beispiel für Destinationsmanagement 4.0 mit Lebensraumperspektive

Der Weg zum Ergebnis umfasste 5 Phasen

Analysephase (Jänner – März 2024)

- Erkenntnisse aus Vorbereitungsfragen der Teilnehmer*innen
- Ergebnisse der BÖTM-Lebensraum Befragung (April 2023), Desktop- und Literatur Recherche
- Expert*innen-Gespräche mit u.a Prof. Heinz-Dieter Quak (Hochschule Ostfalia, Leiter Kompetenz-Zentrum „Grüne Transformation“ des Bundes in Deutschland), Prof. Pietro Beritelli (Universität St. Gallen), oder Prof. Martin Heintel (Universität Wien)

Verdichtungsphase (April – Mai 2024)

- Allgemeine Begriffsklärungen Lebensraum
- Die Stufen des Wandels von (Tourismus-Organisationen) mit Zielrichtungen und “Good Practice” Beispielen von (Er-) Lebensraum-Management, Destination Stewardship und Destinationsmanagement mit Fokus Gemeinwohl/Allgemeinwohl
- Haupthandlungs-/Hauptnutzenfelder der Zukunft mit Beispielen der Auswirkungen auf das zukünftige Rollenverständnis
- Diskussion der Stakeholder-Map der Zukunft
- Mögliche Abgrenzungen/ Vernetzungen mit der Regionalentwicklung
- Erfolgsmessung von (Er-) Lebensraum Management
- Prioritäre Aktionsfelder Masterplan T für Tourismus
- Erarbeitung von Arbeitshypothesen als Diskussionsgrundlage

Reflexionsphase (Mai – Juli 2024)

Interdisziplinäre und internationale Online-Webinare zu Arbeitshypothesen – zum Beispiel:

- Diskussion zu den Schnittstellen von Tourismus und Regionalentwicklung im (Er-)Lebensraum-Management mit Prof. Martin Heintel (Institut für Geografie der Universität Wien) & ausgewählten Österreichischen Regionalentwickler*innen
- Austausch zum (Er-) Lebensraummanagement mit dem KONA- Kompetenzzentrum für Nachhaltigkeit des Schweizer Tourismusverbandes, sowie mit Vertreter*innen ausgewählter Schweizer, Bayrischer und Südtiroler Destinationen und Wissenschaftsinstitutionen
- Dialog zu Destinationsmanagement mit Fokus Gemeinwohl/Allgemeinwohl mit Florian Bauhuber (Realizing Progress)

Ergebnisphase (August – Oktober 2024)

Workshop in Salzburg mit Diskussion, Überarbeitung und Vergemeinschaftung der Erkenntnisse in Präambel, Hypothesen und Epilog – als Ausgangspunkt für den weiteren Diskurs. Die Grunderkenntnisse des dna Lebensraum Labs wurden in Präambel, Hypothesen und Epilog zusammengefasst (vgl. Abbildung 2) und beim dna Kongress in Velden präsentiert und diskutiert.

Konkretisierungsphase (Februar – September 2025)

mit der weiteren Detaillierung der Lebensraum Lab Erkenntnisse aus 2024, sowie in der Folge die Erstellung eines Handlungsleitfadens für Destinationen zum Thema „Destinationsmanagement mit Lebensraumperspektive“. Insbesondere in unserem Arbeitsfokus waren folgende Hypothesen:

- **Hypothese 2:** Für die Lebensraum-Perspektive ist ein neues Mindset und ein strategisches, ganzheitliches (nicht nur touristisches) Denken in der Organisation, den Gremien, sowie Partner*innen und Stakeholdergruppen notwendig.
- **Hypothese 3:** Konkretisierung der neuen möglichen Form der Aufgaben und Rollen im Destinationsmanagement mit Perspektive Lebensraum.
- **Hypothese 6:** Die Perspektive des Lebensraumes braucht zusätzliche, neue KPIs

Die Ergebnisse des dna Lab Lebensraum (03.10.2024)

Präambel

§1 Der Lebensraum ist ein relevantes Handlungsfeld des Destinationsmanagements

§2 Die Lebensraum-Perspektive sichert die Aktivität und die Entwicklungsmöglichkeit der Destination

§3 Die Lebensraum-Perspektive unterstützt die Zukunftsfähigkeit des Tourismus und kann einen wichtigen Beitrag leisten, den „Masterplan T für Tourismus“ zukünftig mit Leben zu erfüllen

Hypothesen

#1 Die Entwicklung zur Destinationsmanagement-Organisation mit Lebensraum-Perspektive ist kein Sprint, sondern ein Prozess

#2 Für die Lebensraum-Perspektive ist ein neues Mindset und ein strategisches, ganzheitliches (nicht nur touristisches) Denken in der Organisation, den Gremien, sowie Partner*innen- und Stakeholdergruppen notwendig

#3 Die Aufgaben und Rollen im Lebensraum müssen möglichst klar definiert sein, um die Destination und die Region systematisch weiterzuentwickeln

#4 Das Ausmaß der Verantwortung im Lebensraum ist abhängig vom Reifegrad der anderen Lebensraum-Gestalter*innen und der Qualität des regionalen Beziehungsnetzwerks

#5 Die Destinationsmanagement-Organisation mit Lebensraum-Perspektive stärkt aktiv die regionale Struktur mit ihren Wertschöpfungsketten

#6 Die Perspektive des Lebensraumes braucht zusätzliche, neue KPIs

Epilog

Wir müssen unsere Hypothesen zum Destinationsmanagement mit Lebensraum-Perspektive zur Diskussion stellen, im interdisziplinären Dialog konkretisieren und weiterentwickeln

Abbildung 2: Die Hypothesen des dna Lebensraum Lab, 2024

2. Warum der Tourismus die Lebensraumperspektive dringend braucht

Die Destinationen und ihre Leistungsträger haben seit einiger Zeit enorme Herausforderungen. Die sozialen und ökologischen Entwicklungen (zum Beispiel: Arbeitsmarkt, Klimawandel, Tourismusakzeptanz, Nutzungskonflikte...) gefährden unseren zukünftigen, wirtschaftlichen Erfolg im Tourismus. Zudem sinkt die Tourismusakzeptanz der heimischen Bevölkerung, weshalb ihre Bedürfnisse stärker berücksichtigt und die Wertschöpfungsketten erweitert werden müssen. Bisherige Herangehensweisen, Sichtweisen und Strukturen können die Vielzahl und die Komplexität der Krisen nicht bewältigen.

Damit der Tourismus in unseren Destinationen auch zukünftig gut funktioniert, braucht es unbedingt die Ausweitung unseres Blickwinkels vom Wirtschaftsraum auf den Wirtschafts- und Lebensraum.

Wirtschaftsraum

Wirtschafts- und Lebensraum



Abbildung 3: Die Ausweitung des Blickwinkels, dna Lebensraum Lab, 2025

Es braucht also diese Lebensraumperspektive im Tourismus, um auch Aufmerksamkeit auf die sozialen und ökologischen Themen in der Destination zu legen.

Wir müssen proaktiv mit entsprechenden Ressourcen die gesamte Destination im ganzheitlichen Blick haben, um so den wirtschaftlichen Erfolg der Zukunft zu entwickeln und zu unterstützen.

3. Das Destinationsmanagement 4.0 mit Lebensraumperspektive

Destinationsmanagement-Organisationen (DMO) haben sich in der Vergangenheit laufend an sich verändernde Anforderungen und Rahmenbedingungen angepasst. Sie haben bei touristischem „Marktversagen“ eingegriffen und Veränderungen sind immer schon Teil ihrer DNA gewesen.

Wir unterscheiden insgesamt 4 Stufen des Wandels von Tourismus-Organisationen – abhängig vom jeweiligen Reifegrad der Destination.

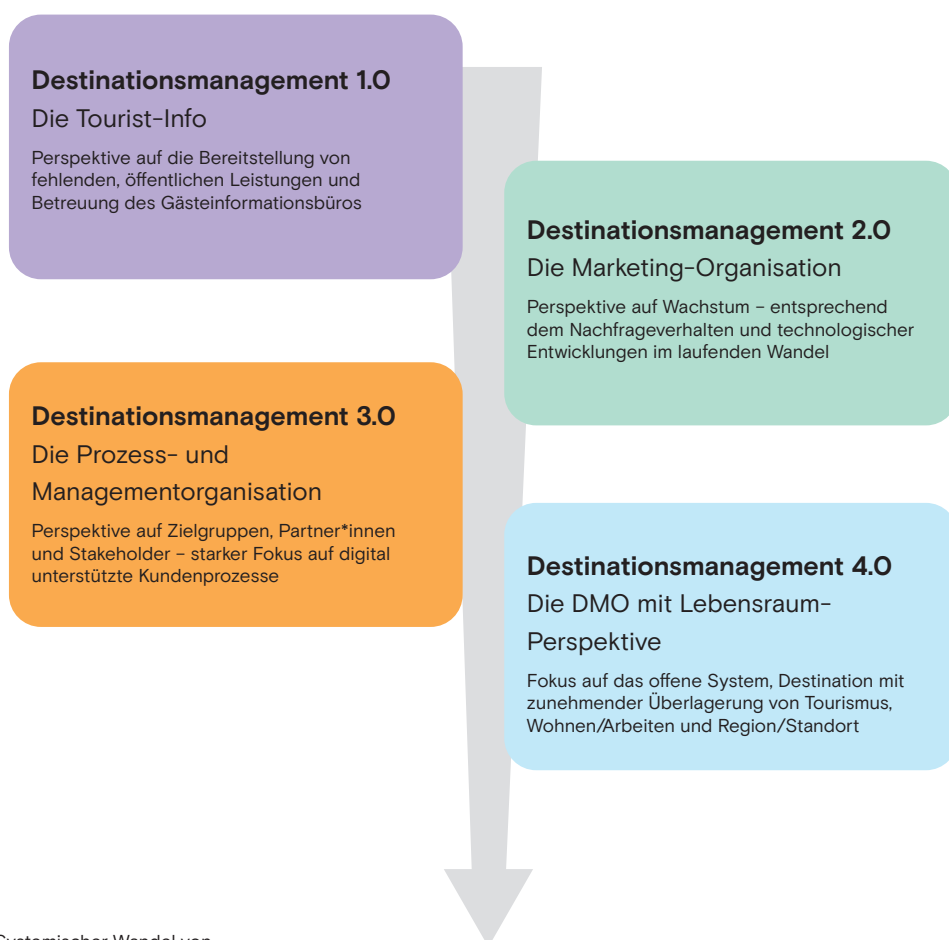


Abbildung 4: Systemischer Wandel von Tourismusorganisationen aus dem dna Lebensraum Lab, 2024

Destinations-Management 1.0 – Die Tourist*innen-Information

Hier liegt die Perspektive auf der Bereitstellung von fehlenden, öffentlichen Leistungen und der Betreuung des Gäste-Informationsbüros.

Destinations-Management 2.0 – Die Marketing-Organisation

Zumeist gibt es hier den Fokus auf Wachstum – entsprechend dem Nachfrageverhalten und getrieben durch technologische Entwicklungen.

Destinations-Management 3.0 – Die Prozess- und Management-Organisation

Hier sehen wir eine starke Konzentration auf Zielgruppen, sowie Partner*innen und Stakeholder aus dem Tourismussektor – digital unterstützte Kundenprozesse haben dabei eine hohe Bedeutung.

Destinations-Management 4.0 – Die Destinationsmanagement-Organisation mit Lebensraum-Perspektive

In diesen Destinationen (in Österreich zum Beispiel in den Regionen Montafon, Wilder Kaiser oder Nassfeld-Pressegger See – Lesachtal – Weissensee) können wir eine Orientierung auf das offene System beobachten, mit einer zunehmenden Überlagerung von Tourismus, Wohnen, Arbeiten, Region und Standort.



Abbildung 5: Tourismusverband Wilder Kaiser, ein Beispiel für Destinationsmanagement mit Lebensraumperspektive

Der Fokus der Destinationsmanagement-Organisationen 1.0 – 3.0 (siehe Abbildung 6) lag in den letzten Jahrzehnten im Wirtschaftsraum – im ökonomischen Wirkungsfeld. Viele Herausforderungen entstehen aber gerade aktuell zu sozialen und ökologischen Fragen (zum Beispiel Arbeitsmarkt, Klimawandel, Mobilität, Tourismusakzeptanz, Nutzungskonflikte, Besucherlenkung...). Touristische Betriebe können diese Herausforderungen nicht allein bewältigen, weil sie sich auf das Kerngeschäft konzentrieren müssen.

Daher braucht es jetzt erneut einen Wandel unserer Tourismusorganisationen – von der Destinationsmanagement-Organisation 2.0 und 3.0 zur Destinationsmanagement-Organisation 4.0 mit Lebensraumperspektive, die verstärkt alle 3 Wirkungsfelder (Ökonomie, Soziales, Ökologie) im Blick hat. Dabei darf sie allerdings auch den ökonomisch touristischen Blick nicht vernachlässigen.

Die Lebensraumperspektive im Destinationsmanagement 4.0 ist also eine Erweiterung des Horizontes – vom Wirtschaftsraum auf den Wirtschafts- und Lebensraum. Es bezeichnet einen neuen ganzheitlichen, holistischen Ansatz im Destinationsmanagement, bei dem die touristische Entwicklung nicht isoliert betrachtet, sondern aktiv in den wirtschaftlichen, sozialen, ökologischen und kulturellen Kontext eines Raumes eingebettet wird.

Der touristische Wirtschaftsraum kann nicht ohne den Lebensraum funktionieren – und umgekehrt. „Ohne Lebensraum kein Wirtschaftsraum – ohne Wirtschaftsraum kein Lebensraum.“ Deshalb müssen zukünftig neben den Erwartungen der Gäste und den Bedürfnissen der Leistungsträger auch zusätzlich die Anliegen der gesamten Region, der ansässigen Unternehmen, der Beschäftigten, der lokalen Bevölkerung und der Umwelt berücksichtigt werden. Diese Ausrichtung sichert auch langfristig die Attraktivität der Region, stärkt das Markenimage und verbessert damit die wirtschaftliche Wertschöpfung der Destination und der touristischen Betriebe.

Destinationsmanagement 2.0 und 3.0

Destinationsmanagement 4.0 mit Lebensraumperspektive

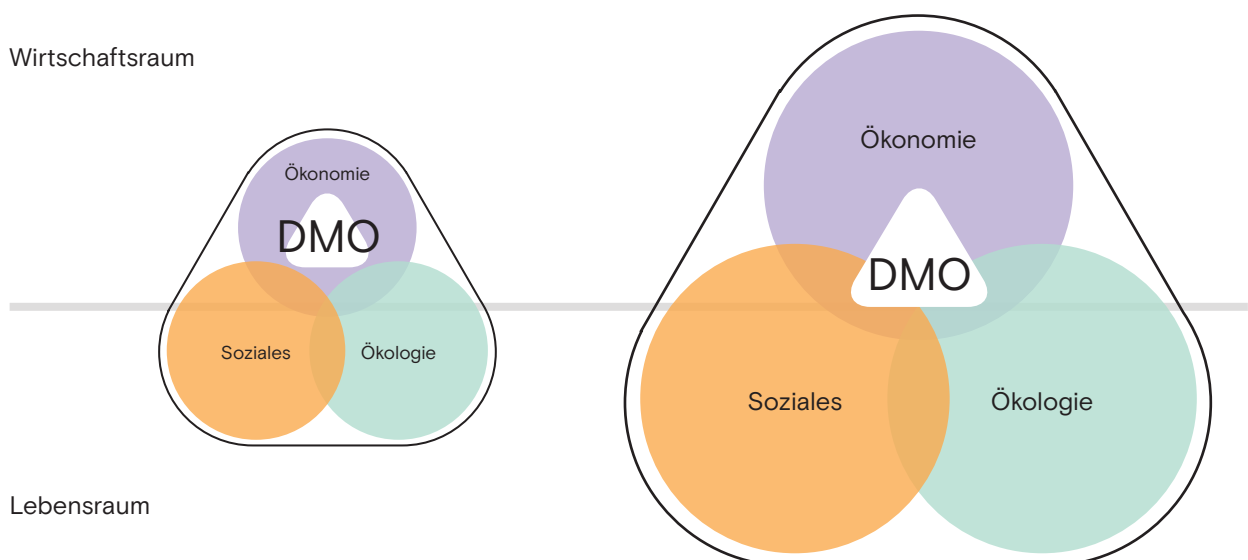


Abbildung 6: Das Destinationsmanagement 4.0 mit Lebensraumperspektive, dna Lebensraum Lab, 2025 in Vgl. mit Destinationsmanagement 2.0 und 3.0 (s.l.) aus dem dna Lebensraum Lab 2025

Der Wandel zur Destinationsmanagement-Organisation 4.0 mit Lebensraumperspektive ist ein Prozess, der in jeder Destination anders verläuft, der aber mit entsprechenden Instrumenten und Maßnahmen unterstützt werden kann.

Die Entwicklung ist kein Sprint, sondern ein längerer Prozess. Sie benötigt Begegnung auf Augenhöhe, Geduld und Konsequenz – in jedem Fall erfordert dieser Wandel jedoch auch die politische Anerkennung, entsprechende Ressourcen und eine langfristige Finanzierung.

Jede Destination muss für sich aktiv die Rollen mit den Partner*innen und anderen Akteur*innen im Lebensraum klären und ausverhandeln, welche sie in unterschiedlichen Handlungsfeldern aus der Lebensraumperspektive einnehmen kann beziehungsweise will (zum Beispiel wo gibt es Verantwortung und Kompetenz oder wo braucht es „nur“ Mitwirkung oder Koordination?).

Klar ist: Auch eine DMO 4.0 mit Lebensraumperspektive kann nicht überall den „Hut aufhaben“. Der Schwerpunkt ihrer Aktivitäten liegt weiterhin im ökonomischen Wirkungsfeld, wo Gäste angesprochen, betreut und Betriebe unterstützt werden. Gleichzeitig übernimmt sie im Sinne des Destination Stewardships an den Schnittstellen zum Lebensraum eine orchestrierende Rolle ohne eine holistische Verantwortung zu beanspruchen.

Dennoch bewegt sich der Gast während seines Aufenthalts auch in die anderen beiden Wirkungsbereiche hinein. Gerade deshalb gewinnt die Lebensraumperspektive zusätzlich an Bedeutung: Sie ermöglicht ein ganzheitliches Verständnis und eine abgestimmte Entwicklung, die über rein ökonomische Aspekte hinausgeht.



Abbildung 7: Allgäu GmbH-Gesellschaft für Standort & Tourismus/Bespieldestination für Lebensraumperspektive in Deutschland

Beispiele für Handlungsfelder im Destinationsmanagement 4.0 mit Lebensraumperspektive

Das Destinationsmanagement 4.0 mit Lebensraumperspektive entwickelt sich zunehmend in Richtung eines ganzheitlichen Ansatzes. Es braucht daher eine Konkretisierung möglicher neuer Handlungsfelder mit Perspektive Lebensraum in der Destination. Jede Destination muss für sich ausverhandeln, ob im entsprechenden Handlungsfeld Bedarf besteht und wer/welche Organisation in der Destination welches Handlungsfeld effektiv umsetzen beziehungsweise weiterentwickeln kann (Verantwortung versus Mitwirkung).

Handlungsfeld	Beschreibung
Umwelt- und Naturschutz/ Klimawandel-Anpassung	Der Tourismus in der Destination wird aktiv in Klimastrategien und Raumordnungsprozesse integriert – etwa durch Hitzeaktionspläne, Schutz sensibler Räume oder Förderung der Biodiversität.
Netzwerkentwicklung/ Sektorübergreifende Kooperationen	Tourismus, Landwirtschaft, Handel, Mobilität, Bildung, Kultur und andere wesentliche Stakeholder arbeiten eng zusammen, um Synergien zu nutzen, regionale Wertschöpfungsketten zu stärken und gemeinsam eine resiliente Region zu gestalten.
Community-Engagement	Integration der lokalen Bevölkerung in touristische Entwicklungen, um Identität und Akzeptanz zu stärken sowie Mehrwert für einen guten Lebensraum zu schaffen.
Nachhaltige Mobilitäts- lösungen	Der Fokus liegt auf sanfter Mobilität – etwa bei An- und Abreise, bei Mikro-ÖV, Radinfrastruktur oder multimodale Gästekarten – um sowohl Umwelt- als auch Lebensqualität zu verbessern.
Datenbasiertes Lebensraum-Management	Neue KPIs wie Aufenthaltsqualität, Tourismusakzeptanz oder regionale Wertschöpfung werden erhoben und fließen in strategische Entscheidungen ein. Die Bevölkerung wird aktiv in Planungsprozesse eingebunden – um Akzeptanz und Identifikation zu fördern.
Besucherlenkung/ Besuchersteuerung	Arbeitsgruppen für Konfliktlösungen im Naturraum sowie Nutzung digitaler Technologien zur Optimierung des Erlebnisses und zur besseren Steuerung von Besucherströmen.
Arbeitskräfte	Umfasst z.B die Arbeitgebermarke (die regionale Identität wird bewusst gepflegt und kommuniziert – nicht nur als Marketinginstrument, sondern als verbindendes Element), die Ausbildung von Tourismusfachkräften, Mitarbeitendenunterkünfte bis hin zur Kinderbetreuung für Tourismusmitarbeitende.
Wirkungsvolle Angebots- und Produktentwicklung	Die Transformation zu nachhaltigen, zukunftsorientierten Reiseerlebnissen erhöht die ökologische und die soziale Verantwortung, entwickelt wirtschaftliche Resilienz und schafft auch Differenzierungspotenziale im Wettbewerb.

Abbildung 8: Handlungsfelder der DMO 4.0 mit Lebensraumperspektive, dna Lebensraum Lab, 2025

4. Was können wir konkret tun, um den Prozess im Wandel zum Destinationsmanagement mit Lebensraumperspektive zu unterstützen?

In dieser Langversion des dna Lebensraum Lab Handlungsleitfadens werden beispielhaft vier konkrete Maßnahmen und die entsprechenden praktischen Instrumente in einer ausgearbeiteten Toolbox ausführlich skizziert, die den Wandel hin zum Destinationsmanagement 4.0 mit Lebensraumperspektive in unseren Destinationen unterstützen – beziehungsweise fördern – können und damit auch zur Erweiterung des Horizontes vom Wirtschaftsraum auf den Wirtschafts- und Lebensraum in der Destination beitragen.

Vier konkrete Maßnahmen für Destinationen zur Unterstützung des Prozesses auf dem Weg zur Lebensraumperspektive



Abbildung 9: Maßnahmen zur Entwicklung der Lebensraumperspektive in den DMO 4.0, dna Lebensraum Lab, 2025

Maßnahme 1

Die Entwicklung eines gemeinsamen Mindsets bei Tourismus-Akteur*innen fördert ein gemeinsames Verständnis und Zusammenhalt.

Maßnahme 2

Kooperationen stärken die Zusammenarbeit über Sektorengrenzen hinweg – es entstehen neue Handlungsspielräume, die innovative Lösungen und nachhaltige Entwicklungen ermöglichen.

Maßnahme 3

Neue Handlungsfelder und Rollen eröffnen Perspektiven jenseits klassischer Tourismuslogiken – etwa im Bereich wirkungsvoller, zukunftsorientierter Angebots- und Produktentwicklung oder nachhaltiger Mobilität.

Maßnahme 4

Ein kontinuierliches Destinationsmonitoring liefert datenbasierte Grundlagen für strategische Entscheidungen und eine transparente Weiterentwicklung des Lebensraums.

Maßnahme 1

Die Entwicklung des Mindsets der Tourismus-Akteur*innen

Für einen nachhaltigen Prozess der Entwicklung einer Lebensraum-Perspektive in den Destinationen benötigt es vor allem ein neues Mindset und ein strategisches, ganzheitliches (nicht nur touristisches) Denken in den wirkenden Organisationen und deren Mitarbeiter*innen, den Gremien, sowie allen wichtigen Partner*innen- und Stakeholdergruppen.

Es braucht eine Bewusstseinsbildung zur Wichtigkeit und Notwendigkeit der Lebensraum-Perspektive im Destinationsmanagement. Nur das Verständnis für den Nutzen und eine breite Identifizierung mit diesem Thema schafft letztlich auch eine entsprechende Legitimation in den Gremien mit entsprechenden Gestaltungs- und Handlungsspielräumen für die Destinationsmanagement-Organisationen und deren handelnde Manager*innen, die derzeit vielerorts noch fehlen.

Die Entwicklung des Mindsets der Tourismus-Akteur*innen erfordert gezielte Werkzeuge und Methoden. Es gibt dabei verschiedenste Instrumente, die diesen Transformationsprozess in der Destination sehr gut unterstützen können.

Beispielhafte Instrumente zur Entwicklung des Mindsets der Tourismus-Akteur*innen

Kommunikation und Awareness in der Destination schaffen

Durch gezielte Kommunikationsmaßnahmen nach Innen (z.B. Informationsveranstaltungen, Kongresse oder gemeinsame Lernreisen...)

Evidenzbasierte Gesprächsräume öffnen

Eine fundierte Diskussion über Lebensraumthemen erfordert transparente Daten und Fakten. Mithilfe von regionalen Informations- und Monitoringsystemen wie dem RESY-Dashboard (www.resy-dashboard.at) können relevante Informationen aufbereitet und zur Verfügung gestellt werden, um eine faktenbasierte Entscheidungsfindung zu ermöglichen.

Strategischer Dialog mit sektorübergreifenden Dialoggruppen

Der nachhaltige Wandel des Mindsets kann nur gelingen, wenn verschiedene Akteur*innen gemeinsam an Lösungen arbeiten. Deshalb hilft es hier Sitzungsroutrinen zu durchbrechen und zum Beispiel regelmäßige Bürger*innendialoge, Zukunftsraumwerkstätten sowie Austauschformate mit Regionalentwickler*innen abzuhalten.

Nachhaltigkeitsprozesse als systemische Intervention (mit oder ohne Zertifizierung)

Sektorübergreifende Prozesse, die Tourismus, Mobilität, Land- und Forstwirtschaft, Natur- und Landschaftsschutz sowie weitere Bereiche und Sektoren miteinander verknüpfen, helfen gegenseitiges Verständnis zu entwickeln und die Lebensraumperspektive in die eigene Haltung aufzunehmen.

Abbildung 10: Instrumente zur Entwicklung Mindset, dna Lebensraum Lab, 2025



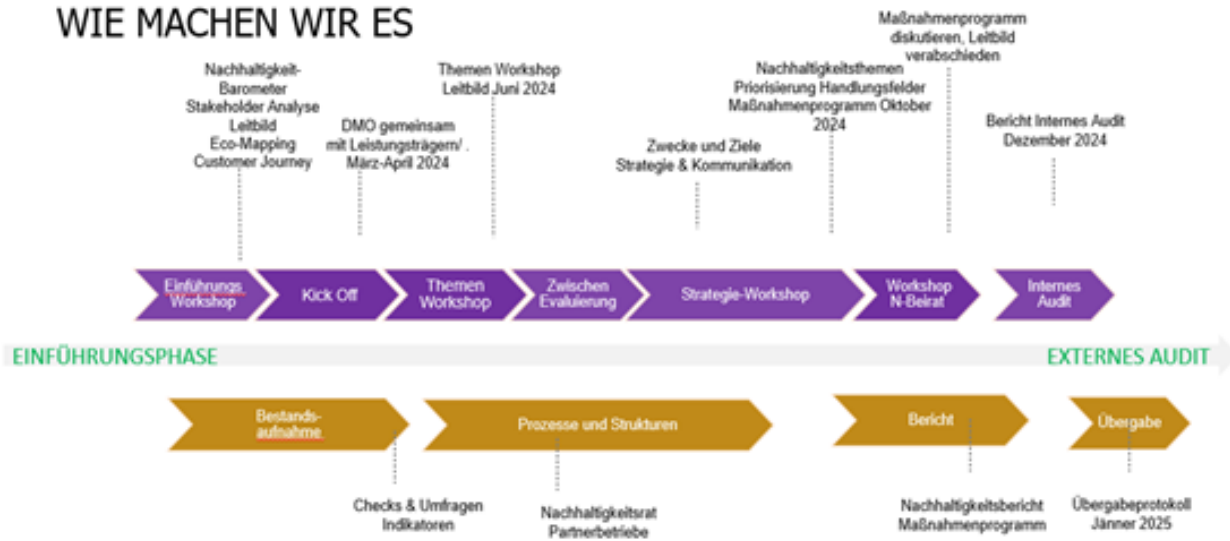
Abbildung 11: Lernreise der Funktionäre der Destination Millstätter See – Bad Kleinkirchheim – Nockberge ins Montafon mit Besuch des PIZ, 2025



Abbildung 12: RESY Policy Lab – Kooperation zwischen Regionalentwicklung und Tourismus stärken, 2023

UNSER NACHHALTIGKEITSPROZESS

WIE MACHEN WIR ES



Ein stark partizipativer Prozess in allen 3 Destinationen wurde im Jänner 2024 gestartet.

Abbildung 13: Burgenland- Nachhaltigkeitsprozess als systemische Intervention, 2024

Maßnahme 2

Die professionelle Entwicklung von Kooperationen

In einer globalisierten Wirtschaft, in der komplexe Herausforderungen kaum noch von Einzelakteur*innen allein bewältigt werden können, hat sich Kooperation von einer optionalen Strategie zu einer essenziellen Voraussetzung für nachhaltigen Erfolg entwickelt. Ursprünglich verstand man unter Kooperation vor allem die Zusammenarbeit zwischen einzelnen Personen oder Teams innerhalb eines Unternehmens oder einer Organisation. Heute umfasst sie interdisziplinäre, unternehmens-, organisations- und sektorübergreifende Partnerschaften. Im Tourismus ist Kooperation ein zentraler Erfolgsfaktor, um nachhaltig zu wirtschaften und Gästeerlebnisse auf höchstem Niveau bieten zu können.

Der Tourismus lebt von der Vielfalt und dem Zusammenspiel zahlreicher Akteur*innen im Ökosystem der Destination – von Beherbergungsbetrieben über Gastronomie, Landwirtschaft, Handel, Naturschutz, Regionalentwicklung, Kulturinstitutionen, Mobilitätsanbieter bis hin zu Gemeinden und regionalen Tourismusverbänden. Nur durch Zusammenwirken entsteht ein stimmiges Gesamtangebot, das Besucher*innen begeistert und die einheimische Bevölkerung integriert.

Kooperationen brauchen allerdings auch Struktur und sind kein Selbstläufer. Gelungene Kooperation lebt nicht nur von guten Absichten, sondern vor allem von den richtigen Kompetenzen und passenden Tools.

ELEMENTE INITIATIVE LEBENSRAUM ÖTZTAL



Abbildung 14: Struktur der neuen Kooperationsform Lebensraum Ötztal, 2024

Nur wenn Kooperation als gestaltbare Aufgabe verstanden wird – unterstützt durch die passenden Kompetenzen und Instrumente – kann das Destinationsmanagement seine Rolle als aktiver Lebensraumgestalter glaubwürdig und zukunftsfähig wahrnehmen.

Hier eine Reihe wirksamer Instrumente und Methoden – sowohl auf individueller als auch auf organisationaler Ebene.

Beispielhafte Instrumente zur Entwicklung von Kooperationskompetenzen

Workshops und Trainings

Spezielle Trainings z.B zu Verhandlungstechnik, Moderation, Mediation, Umgang mit Konflikten, Projektmanagement oder Change-Management bieten praxisnahe Übungen und direktes Feedback, um Kooperationen professioneller zu entwickeln.

Coaching und Mentoring

Persönliches Coaching hilft bei der Reflexion und Weiterentwicklung individueller Kompetenzen. Mentoring fördert den Wissenstransfer, etwa im Bereich Strategieentwicklung und Wissensmanagement.

Planspiele und Simulationen

Komplexe Kooperationen im Tourismus-System und im Destinationsmanagement mit Lebensraumperspektive – etwa ein Veränderungsprozess können in Planspielen realitätsnah durchgespielt werden. Ideal auch für den Aufbau strategischer und kommunikativer Fähigkeiten.

Retrospektiven

Regelmäßige gemeinsame Reflexionen und die Kommunikation von „Good Practices“ stärken das Verständnis füreinander und machen Entwicklungspotenziale sichtbarer.

Peer-Learning und Lernzirkel

In strukturierten Formaten lernen Partner*innen aus der Destination voneinander, etwa durch moderierte Wissensaustausch-Sessions oder gegenseitige kollegiale Beratung.

Leadership-Programme

Für Führungskräfte, die kooperative Netzwerke aufbauen und moderieren wollen.

Online-Lernplattformen und Mikro-Lernen

Kurze, modular aufgebaute Lerneinheiten ermöglichen punktgenaue Kompetenzentwicklung – besonders effizient bei Methodenkompetenzen wie Ressourcencontrolling oder Change Tools.

Abbildung 15: Instrumente zur Entwicklung von Kooperationskompetenzen, dna Lebensraum Lab, 2025

Maßnahme 3

Die Entwicklung neuer Handlungsfelder & Rollen

Aus den im Handlungsleitfaden unter Punkt 3) skizzierten möglichen neuen Handlungsfeldern und den Anforderungen an das Destinationsmanagement mit Lebensraumperspektive entstehen neue Rollen.

Durch die schrittweise Auseinandersetzung und die Einführung einzelner, ersten Rollen kann ein Schritt oder eine Intervention in Richtung Destinationsmanagement mit Lebensraumperspektive gesetzt werden.



Abbildung 16: Beispiel „In unserer Natur Oberösterreich“ (www.in-unserer-natur.at) – Vielfalt und Miteinander setzt Kooperation voraus

Beispiele für Handlungsfelder und Rollen im Destinationsmanagement 4.0 mit Lebensraumperspektive

Entwicklung neuer Handlungsfelder	Beispielhafte Entwicklung neuer Rollen
Umwelt- & Naturschutz/ Klimawandel-Anpassung	Klimaschutzkoordinator*in: ist verantwortlich für die Implementierung nachhaltiger Maßnahmen und die Reduzierung des ökologischen Fußabdrucks.
Community-Engagement	Community-Moderator*in/ Netzwerk-Orchestrator*in: ist der Vermittler zwischen Bevölkerung und Tourismusakteur*innen zur Förderung eines harmonischen Miteinanders. Vernetzt verschiedenste Interessensgruppen im Lebensraum, um wichtige Entscheidungen im Sinne der hier lebenden Bevölkerung mitgestalten zu können – unterstützt und moderiert einzelne Entwicklungsthemen. Lebensraummanager*in: ist das Bindeglied zwischen Tourismus und Regionalentwicklung für eine nachhaltige Destinationsentwicklung. Moderiert Prozesse, Entwicklungen und Konflikte und hat neben dem Wirtschaftsraum auch den Lebensraum im Blick.
Nachhaltige Mobilitäts- lösungen	Mobilitätskoordinator*in/ Manager*in für Nachhaltige Mobilität: Die Aufgabe dieser Rolle besteht darin, nachhaltige Mobilitätslösungen zu entwickeln, zu koordinieren und mit regionalen Akteur*innen zu vernetzen, um die Erreichbarkeit und Lebensqualität in der Destination langfristig zu verbessern..
Datenbasiertes Lebensraum-Management bzw. Besucherlenkung/ Besuchersteuerung	Datenanalyst*in/Wirkungsnavigator*in: hilft bei der Optimierung von Besucherströmen und Erlebnissen durch intelligente Datenanalyse. Schafft einheitliche Kriterien und Datensysteme, um Entwicklungen messbar und wirtschaftlich tragfähig zu machen
Wirkungsvolle Angebots- und Produktentwicklung	Experience Designer*in/ Erlebniscoach: gestaltet einzigartige, ortsbezogene Erlebnisse, die sowohl Besucher*innen als auch Einheimische bereichern. Inspiriert und unterstützt bei Problemen einzelner Touchpoints der Erlebniskette („Customer Experience“). Innovationsmanager*in/Innovationsförderer*in: fördert die Entwicklung neuer, zukunftsfähiger Geschäftsmodelle und sektorübergreifender Konzepte. Unterstützt Anbieter*innen aktiv bei der Entwicklung nachhaltiger und innovativer Erlebnisse durch die Identifikation regionaler Potenziale und die Vernetzung lokaler Akteure. Schafft geeignete Rahmenbedingungen für die wirkungsvolle Produkt- und Angebotsentwicklung.

Abbildung 17: Entwicklung neuer Handlungsfelder & Rollen, dna Lebensraum Lab, 2025

Die Übernahme neuer Rollen im Destinationsmanagement mit Lebensraumperspektive erfordert eine bewusste Priorisierung. Um Raum für zukunftsorientierte Aufgaben wie partizipative Regionalentwicklung, Nachhaltigkeitsmanagement und Netzwerkpflge zu schaffen, müssen bestehende Routinen, Rollen und Aufgaben (zum Beispiel digitale Insellösungen/Impact von Werbekampagnen/ Incoming/Reisebüros/ Tourismus-Infos) überprüft und diskutiert werden, klassische Verwaltungsaufgaben verschlankt und operative Tätigkeiten gezielt delegiert oder digitalisiert. Nur so entsteht die notwendige Gestaltungsfreiheit, um den Wandel aktiv zu steuern, statt ihn zu verwalten.



Abbildung 18: Lebensraum Flurwächter Wilder Kaiser, 2024

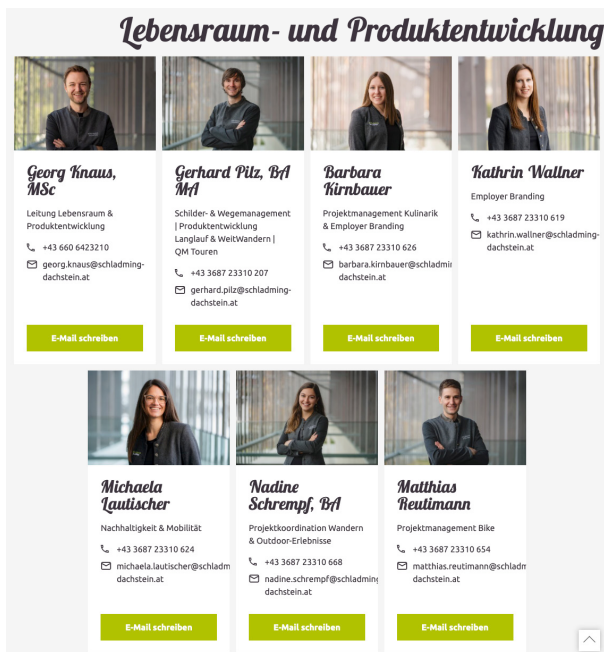


Abbildung 19: Beispiel Rollen Lebensraum- und Produktentwicklung in der Destination Schladming-Dachstein, 2025

INNS' BRUCK **Mobilitätskoordinator**
Innsbruck Tourismus · Vollzeit
Feb. 2025–Heute · 8 Monate
Innsbruck, Tirol, Österreich

Abbildung 20: Beispiel neue Rolle Mobilitätskoordinator Innsbruck Tourismus, 2025



Abbildung 21: Chief Experience Officer Reinhold List (ganz rechts) in der neuen Destination Mühlviertel, 2024

Maßnahme 4

Die Entwicklung eines nachhaltigen Destinationsmonitorings

Destinationen sind nicht isolierte Erlebnisräume für Gäste, sondern Lebensräume, in denen die Bedürfnisse der Bevölkerung, der Unternehmen, der Beschäftigten und der Natur genauso berücksichtigt werden müssen wie die der Besucher*innen. Das erfordert ein Umdenken im Destinationsmanagement hin zu einer ganzheitlichen, datenbasierten Perspektive – und genau hier spielt das nachhaltige Destinationsmonitoring eine entscheidende Rolle.

Traditionelle Kennzahlen wie Übernachtungszahlen und Auslastungsquoten reichen längst nicht mehr aus, um den Erfolg einer Destination zu messen und diese zu steuern. Ein nachhaltiges Destinationsmanagement muss deshalb auf evidenzbasierte Analysen setzen.

Die OECD-Studie „Building the evidence base for sustainable tourism“ (2024) macht deutlich, dass zukunftsorientierte Maßnahmen koordiniert und datengetrieben sein müssen, um langfristig Wirkung zu entfalten.

5 zentrale Empfehlungen unterstützen diesen Ansatz

1. Die Prioritäten nachhaltiger Tourismuspolitik müssen klar definiert und mit maßgeschneiderten Steuerungsinstrumenten unterstützt werden.
2. Maßgeschneiderte Indikatoren und Tools erleichtern die evidenzbasierte Entscheidungsfindung.
3. Datenlücken müssen identifiziert und geschlossen werden, um Nachhaltigkeitsziele messbar zu machen.
4. Kollaborative Ansätze sind notwendig, um messbare und praktikable Monitoring-Methoden zu entwickeln.
5. Die Datenkompetenz der Entscheidungsträger muss verbessert werden, um mit komplexen Nachhaltigkeitsanalysen umzugehen.

Ein effizientes nachhaltiges Destinationsmonitoring liefert also nicht nur Kennzahlen, sondern ermöglicht eine strategische Steuerung des Tourismus. Es bietet eine objektive Grundlage für Entscheidungen,

unterstützt den Dialog zwischen Stakeholdern und sorgt für Transparenz.

Die Vorteile sind vielfältig

Transparenz

Es bietet Einblicke in die Auswirkungen von Destinationsstrategien und -praktiken. Das schafft Vertrauen bei Gästen und anderen Stakeholdern.

Kontinuierliche Verbesserung

Durch regelmäßige Überprüfung und Analyse können Destinationen, Organisationen und Betriebe Schwachstellen identifizieren und Anpassungen vornehmen, um ihre Nachhaltigkeitsziele besser zu erreichen.

Risikomanagement

Es hilft, potenzielle Risiken frühzeitig zu erkennen und zu managen, die aus Umwelt- oder sozialen Faktoren resultieren können.

Compliance

Immer mehr gesetzliche Vorschriften und Standards (z.B. Förderungen & Finanzierungen) verlangen eine regelmäßige Berichterstattung über Nachhaltigkeitsleistungen. Das Monitoring stellt sicher, diese Anforderungen erfüllen zu können.

Effizienz

Durch die Überwachung der Ressourcennutzung und der Umweltbelastung können Potenziale in der Destination identifiziert und optimiert werden.

Wettbewerbsvorteil

Auf Daten und Fakten beruhende Nachhaltigkeitsbemühungen können effektiv kommuniziert werden und helfen, sich auf dem Markt besser positionieren und Gäste mit entsprechender Haltung anziehen zu können.

Strategische Planung

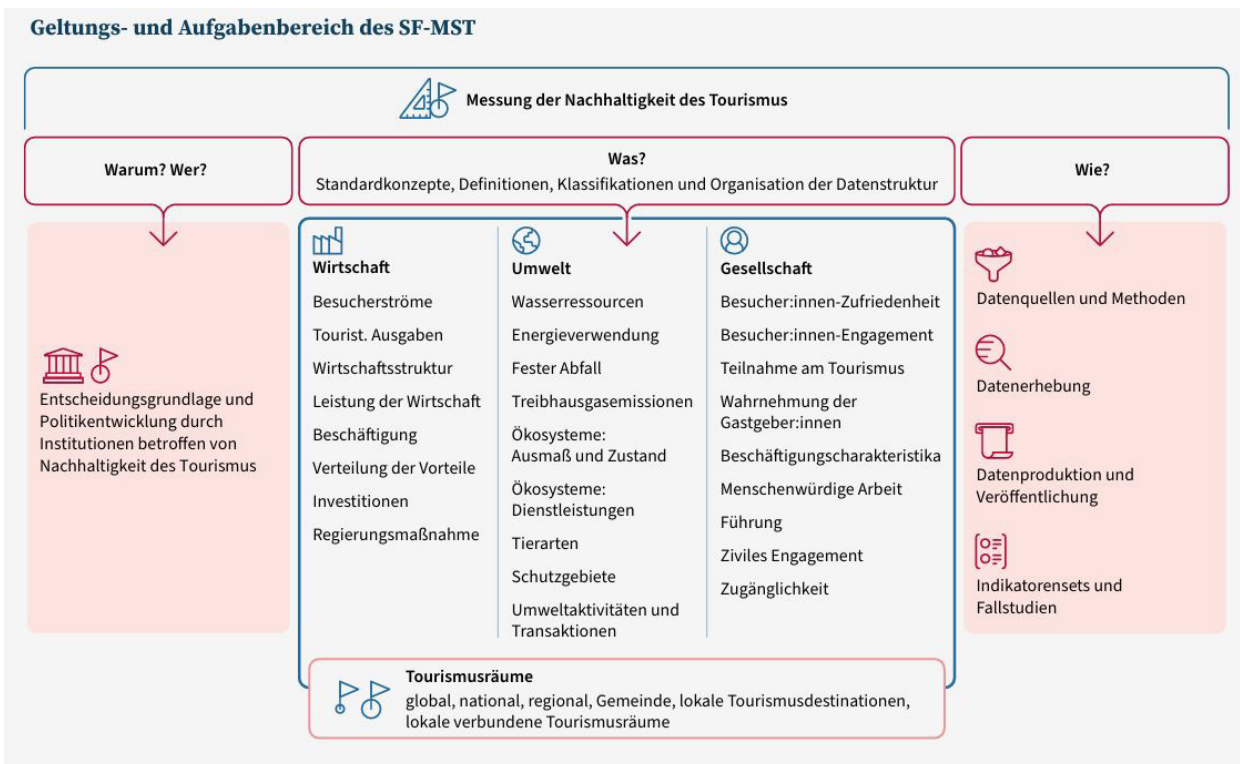
Es liefert Daten und Erkenntnisse, die für die Entwicklung langfristiger Destinationsstrategien und -Ziele wichtig sind.

Die Macht der richtigen Indikatoren

Indikatoren im Monitoring sind ein unverzichtbares Werkzeug – sie bieten klare Bewertungsgrundlagen und helfen dabei, kritische Entwicklungen frühzeitig zu identifizieren. Doch die Herausforderung liegt in der Wahl der passenden Key Performance Indikatoren (KPIs):

- Indikatoren müssen relevant, vergleichbar und praktikabel sein.
- Datenlücken erschweren eine umfassende Bewertung.
- KPIs sind linear, während Destinationssysteme komplex und dynamisch sind.

Deshalb braucht es neben klassischen Indikatoren auch qualitative und systemische Analyseinstrumente, die soziale und ökologische Wechselwirkungen erfassen.



Q: UN Tourism, SF-MST. Grafik und Bearbeitung: STATISTIK AUSTRIA.

Abbildung 22: UN Tourism, SF-MS/ Indikatoren nachhaltiges Destinationsmonitoring, 2025



Abbildung 23: Nassfeld- Presseger See-Lesachtal- Weissensee/ Vorreiter in der Entwicklung eines nachhaltigen Destinationsmonitoring, dna Lebensraum Lab, 2025

Mögliche (neue) Indikatoren für ein Destinationsmanagement mit Lebensraumperspektive sind zum Beispiel:

Indikatoren	Beschreibung
Management	• Nachhaltigkeitszertifizierungen im Tourismus • Nachhaltigkeitsengagement in der Organisation • Gästezufriedenheit • Stakeholder Zufriedenheit • Touristische Saisonalität • Entwicklung der touristischen Infrastruktur
Ökonomie	• Beschäftigung im Tourismus • Investitionskraft im Tourismus • Anteil des Tourismus an der Wertschöpfung • Besuchendeausgaben • Bettenauslastung • Entwicklung der durchschnittlichen Aufenthaltsdauer
Soziales	• Tourismusakzeptanz • Netzwerk- oder Kooperationsindex • Niedriglohnquote • Beschäftigungssicherheit im Tourismus • Internationalität der Beschäftigung im Tourismus • Barrierefreiheit im Tourismus • Schutz von Kulturgütern
Ökologie	• An- und Abreisebedingte Treibhausgasemissionen • THG-Emissionen der Tourismuswirtschaft • Strategie-/ Aktionsplan für Klimaschutz im Tourismus • Einsatz erneuerbarer Energien im Tourismus • Landnutzungsveränderungen durch Tourismus

Abbildung 24: Indikatoren zur Entwicklung nachhaltiges Destinationsmonitoring, dna Lebensraum Lab, 2025t:

Ein nachhaltiges Destinationsmonitoring kann ein essenzielles Interventionsinstrument auf dem Weg zur Lebensraumperspektive im Destinationsmanagement sein. Denn Wissen schafft Verantwortung, und Verantwortung schafft Zukunft!

5. Zusammenfassung & Ausblick

Der Tourismus steht vor sozialen und ökologischen Herausforderungen, die seinen wirtschaftlichen Erfolg gefährden. Um zukunftsfähig zu bleiben, braucht er dringend einen erweiterten Blick – weg vom reinen Wirtschaftsraum hin zum ganzheitlichen Wirtschafts- und Lebensraumansatz.

DMOs müssen sich von reinen Marketingorganisationen zu Destinationsmanagement-Organisationen 4.0 mit Lebensraumperspektive wandeln. Dieser Wandel fordert, touristische Entwicklung aktiv in regionale Wirtschafts-, Sozial-, Umwelt- und Kulturkontexte einzubetten.

Impact der Lebensraum-Perspektive



Abbildung 25: Impact der Lebensraumperspektive in Destination, dna
Lebensraum Lab, 2025

Jede Region ist anders – dies muss im Diskurs zur Umsetzung von Destinationsmanagement mit Lebensraumperspektive berücksichtigt werden.

Es gibt konkrete Maßnahmen/Instrumente für jede Destination – entsprechend ihrer Möglichkeiten – sich auf dem Weg zur Lebensraumperspektive zu machen beziehungsweise den Prozess dorthin zu starten.

Der Weg zur Lebensraumperspektive ist alternativlos und entscheidend für die Zukunftsfähigkeit des Tourismus als Teil lebenswerter Räume.

Impressum

Herausgeber: Destinations-Netzwerk Austria (dna)

Autoren: Mag. Florian Größwang, Manuel Bitschnau, MBA

Grafik: in the headroom, Innsbruck

Jahr: 2025

