



Institut für Tourismus und Freizeit (ITF)

# 360°-Perspektive des touristischen Lebensraums Graubünden

**Grundlagenstudie**

Im Auftrag des Amtes für Wirtschaft und Tourismus Graubünden

**Schlussbericht**

12. März 2026

## Impressum

<b>Auftraggeberin</b>	Amt für Wirtschaft und Tourismus (AWT) Graubünden
<b>Auftragnehmerin</b>	Institut für Tourismus und Freizeit (ITF), FH Graubünden
<b>Projektleitung</b>	Dominik Knaus Bianca Schenk
<b>Projektmitarbeit</b>	Yannick Messmer Frieder Voll
<b>Titelbild</b>	Nicolas Buechi, Das Dorf Feldis im Kanton Graubünden in der Schweiz
<b>Veröffentlichung</b>	-
<b>Offenlegung von Quellen</b>	<p>Die in diesem Dokument verwendeten Inhalte, Angaben und Quellen wurden mit grösster Sorgfalt zusammengestellt. Die Ausführungen beruhen teilweise auf Annahmen, die auf Grund des zum Zeitpunkt der Auftragsbearbeitung zugänglichen Materials für plausibel erachtet wurden.</p> <p>Sämtliche verwendeten Quellen und wörtlichen Zitate werden offengelegt.</p> <p>Gleichwohl kann das Institut für Tourismus und Freizeit (ITF) für die Richtigkeit der gemachten Annahmen keine Haftung übernehmen.</p>
<b>Institut für Tourismus und Freizeit (ITF)</b>	Das Institut für Tourismus und Freizeit (ITF) ist die Tourismusabteilung der FH Graubünden. Wir sind eine Schweizer Aus- und Weiterbildungs- sowie Forschungsinstitution des Tourismus und der Freizeitwirtschaft auf Hochschulstufe – mit nationaler und internationaler Ausstrahlung.

## Management Summary

Im Rahmen der vorliegenden Grundlagenstudie wurde das Konzept einer ganzheitlichen Tourismusentwicklung («360°-Tourismus») theoretisch aufbereitet und im Kontext des Bündner Tourismus praxisnah strukturiert. Um die Verständlichkeit des Konzepts abzufragen und aktuelle Herausforderungen und Initiativen zu kartieren, wurden Interviews mit zentralen Vertretenden der lokalen Tourismuslandschaft durchgeführt. Aus der Recherche wurden die übergeordneten Themenfelder *Gesellschaft, Wirtschaft & Arbeit, Raum & Infrastruktur, Umwelt & Erlebnisraum* und *Governance* definiert, die sich in den Interviews bestätigt haben.

Das Begriffsverständnis unter den Interviewten stimmte mehrheitlich mit dem Kerngedanken des Konzepts – dem Perspektivenwechsel von einem sektoralen, quantitativ orientierten Tourismus hin zu einer integrierten, nachhaltigen und lebensraumorientierten Tourismusentwicklung – überein. Gelegentlich auftretende Assoziationen mit davon unabhängigen Konzepten stellten jedoch die Eignung des Begriffs «360°-Tourismus» in der künftigen Kommunikation in Frage. Aus diesem Grund wird schlussendlich die Bezeichnung «360°-Perspektive des touristischen Lebensraums Graubünden» vorgeschlagen.

Die Interviews zeigten eine Breite an aktuellen Herausforderungen auf. Die prägendsten Themen umfassen den Fach- und Arbeitskräftemangel, die Wohnraumknappheit, die Belastung kritischer Infrastrukturen, die Fragilität der Tourismusakzeptanz sowie unklare Rollenverständnisse und fragmentierte Zuständigkeiten. Zusätzlich unterstrichen die Aussagen die Interdependenz zwischen den Herausforderungen, welche sich oftmals an der Schnittstelle mehrerer Themenfelder abspielen. Die Betrachtung der laufenden Initiativen im Kanton offenbarte einen hohen Innovationsgrad sowie diverse ausgereifte Ansätze in verschiedensten Bereichen, aber auch eine hohe Fragmentierung der Ansätze. Insofern bestätigt die Studie die Relevanz eines ganzheitlichen Ansatzes für die Tourismusentwicklung in Graubünden und die Notwendigkeit sektorübergreifender Steuerung und Koordination (Governance).

Auf Basis dieser Erkenntnisse und unter Berücksichtigung modellhafter Best-Practice Fallbeispiele im In- und Ausland ergaben sich unter anderem folgende Schwerpunkte für die kurz- und mittelfristige Weiterarbeit an den Themenbereichen des 360°-Tourismus:

- Stärkung der Tourismusakzeptanz (Gesellschaft)
- Strategischer Umgang mit Zweitwohnenden (Gesellschaft)
- Arbeitskräftesicherung (Wirtschaft & Arbeit)
- Integration von Wohnraum(-politik) in die Tourismusentwicklung
- Definition von Rollen und Zuständigkeiten (Governance)
- Operationalisierung der Vision «Tourismussystem Graubünden» (Governance)
- Überregionale Kooperationsstrukturen (Governance)

Gemeinsam mit der Begleitgruppe Tourismusstrategie Graubünden wurden Vorschläge für die Zuständigkeiten pro Themenbereich erarbeitet. Für die effiziente Umsetzung der Massnahmen sind verschiedene Rollen zu definieren, die daraus resultierende Zuständigkeitsmatrix hilft dabei als Koordinationsinstrument und schafft Klarheit über die Rollenverteilung.

Die Grundlagenstudie zeigt, dass Graubünden über eine solide Basis verfügt, eine ganzheitliche Tourismusentwicklung konsequent aufzugreifen und weiterzuführen. Es ergibt sich die Chance, Tourismus systemisch zu denken und im Sinne eines integrierten Lebensraummanagements kantonale zu verankern. Entscheidend ist dabei der Übergang von einem projektorientierten zu einem systemorientierten Denk- und Handlungsmodus, der das Tourismussystem aus einer 360°-Perspektive steuert und weiterentwickelt.

## Abkürzungsverzeichnis

AWT .....	Amt für Wirtschaft und Tourismus Graubünden
DMO .....	Destination Management Organization
GDSI .....	Global Destination Sustainability Index
GRF .....	Graubünden Ferien
ITF .....	Institut für Tourismus und Freizeit, Fachhochschule Graubünden
RhB .....	Rhätische Bahn
RTO .....	Regionale Tourismusorganisation
ST .....	Schweiz Tourismus
TESSVM .....	Tourismus Engadin Scuol Samnaun Val Müstair
UBE .....	UNESCO Biosphäre Entlebuch

## Inhaltsverzeichnis

1	Theoretische Grundlagen und Abgrenzung .....	1
1.1	Tourismus als System.....	1
1.2	Touristische Ökosysteme .....	2
1.3	Regenerativer Tourismus .....	3
1.4	Lebensraummanagement im touristischen Kontext.....	3
2	Definitionsentwicklung 360°-Tourismus.....	5
3	Ausgangslage in der Schweiz.....	7
3.1	Tourismusstrategie des Bundes .....	7
3.2	«Travel Better»-Strategie von Schweiz Tourismus .....	7
3.3	Kantonale Tourismusstrategie Graubünden.....	7
4	Methodik .....	8
4.1	Zielsetzung .....	8
4.2	Vorgehen.....	8
4.3	Primärerhebung bei relevanten Akteuren .....	9
5	360°-Tourismus im Kanton Graubünden.....	10
5.1	Verständnis 360°-Tourismusbegriff.....	10
5.2	Übergeordnete Themenfelder.....	13
5.2.1	Gesellschaft .....	16
5.2.2	Wirtschaft und Arbeit.....	19
5.2.3	Raum und Infrastruktur.....	22
5.2.4	Umwelt & Erlebnisraum .....	24
5.2.5	Governance .....	27
6	Best Practice Fallbeispiele.....	30
6.1	Basel Tourismus.....	30
6.2	UNESCO Biosphäre Entlebuch.....	32
6.3	Tourismus Engadin Scuol Samnaun Val Müstair.....	35
6.4	Ticino Turismo.....	37
6.5	Tirol, AT .....	39
6.6	Vorarlberg, AT .....	42
7	Empfehlungskatalog.....	45
8	Zuständigkeiten.....	49
9	Fazit und Ausblick.....	56
10	Literaturverzeichnis .....	57

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Tourismussystem Graubünden; adaptiert von Kanton Graubünden (2024).....	1
Abbildung 2: Interaktion Destinations- und Lebensraum, adaptiert von Pechlaner (2019) .....	4
Abbildung 3: Methodik und Vorgehen.....	8
Abbildung 4: Assoziationen mit dem Begriff «360°-Tourismus» .....	10
Abbildung 5: Übergeordnete Themenfelder 360°-Tourismus .....	13
Abbildung 6: Unaufgeforderte Nennungshäufigkeit pro Themenfeld.....	13
Abbildung 7: Verfahren zur Rollenverteilung auf Massnahmenebene.....	49
Abbildung 8: Beispielhafte Darstellung der Zuständigkeitsverteilung .....	55

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Akteure im Tourissmussystem Graubünden (Kanton Graubünden 2024).....	2
Tabelle 2: Theoretische Grundlagen 360°-Tourismus .....	5
Tabelle 3: Gesprächspartner semi-strukturierte Experteninterviews.....	9
Tabelle 4: Alternativbegriffe zu «360°-Tourismus».....	12
Tabelle 5: Thematische Strukturierung der übergeordneten Themenfelder .....	15
Tabelle 6: Übersicht Initiativen: Gesellschaft.....	18
Tabelle 7: Übersicht Initiativen: Wirtschaft und Arbeit.....	21
Tabelle 8: Übersicht Initiativen: Raum und Infrastruktur .....	23
Tabelle 9: Übersicht Initiativen: Umwelt und Erlebnisraum .....	26
Tabelle 10: Übersicht Initiativen: Governance .....	28
Tabelle 11: Kurzprofil Best-Practice Fallbeispiel: Basel Tourismus .....	30
Tabelle 12: Kurzprofil Best-Practice Fallbeispiel: UNESCO Biosphäre Entlebuch .....	32
Tabelle 13: Kurzprofil Best-Practice Fallbeispiel: TESSVM.....	35
Tabelle 14: Kurzprofil Best-Practice Fallbeispiel: Ticino Turismo.....	37
Tabelle 15: Kurzprofil Best-Practice Fallbeispiel: Region Tirol, AT .....	39
Tabelle 16: Kurzprofil Best-Practice Fallbeispiel: Vorarlberg, AT.....	42
Tabelle 17: Empfehlungskatalog zur Weiterarbeit an den 360°-Tourismus-Themen.....	48
Tabelle 18: Zuständigkeitsmatrix Themenfeld Gesellschaft (Prototyp).....	50
Tabelle 19: Zuständigkeitsmatrix Themenfeld Wirtschaft & Arbeit (Prototyp).....	51
Tabelle 20: Zuständigkeitsmatrix Themenfeld Raum & Infrastruktur (Prototyp) .....	52
Tabelle 21: Zuständigkeitsmatrix Themenfeld Umwelt & Erlebnisraum (Prototyp).....	53
Tabelle 22: Zuständigkeitsmatrix Themenfeld Governance (Prototyp) .....	54

# 1 Theoretische Grundlagen und Abgrenzung

Eine wissenschaftlich fundierte Definition des Begriffs «360°-Tourismus» im Sinne eines ganzheitlichen Tourismusverständnisses setzt zunächst eine Auseinandersetzung mit mehreren bereits etablierten, eng verwandten Konzepten voraus. Die einschlägige Literatur offenbart die Koexistenz diverser Perspektiven und Erklärungsansätzen, welche allesamt isolierte und oftmals wirtschaftlich geprägte Sichtweisen auf den Tourismus hin zum Paradigma einer ganzheitlichen Tourismusbetrachtung und -entwicklung einnehmen. Nachfolgend werden einige zentrale Konzepte beleuchtet, welche für eine Definition von 360°-Tourismus grundlegend sind.

## 1.1 Tourismus als System

Entgegen der verbreiteten Auffassung von Tourismus als Freizeitwirtschaft mit vornehmlich ökonomischer Signifikanz drängt sich angesichts des hochglobalisierten aktuellen Zeitalters zunehmend die Notwendigkeit einer integrativen Sichtweise auf die komplexen Strukturen des Tourismus auf (Rodriguez-Giron und Vanneste 2019). Zur Strukturierung des Tourismusphänomens wird daher oftmals auf die Systemtheorie zurückgegriffen, welche als interdisziplinäre Betrachtungsweise Aspekte und Prinzipien von Systemelementen und Systemen als Ganzes untersucht (Schmude et al. 2025). So bildet das System Tourismus «(...) die Gesamtheit der Beziehungen und Erscheinungen des Tourismus (...)» ab (Schmude et al. 2025). Diese umfassen Akteure (Reisende resp. Bewohnende in der Destination sowie Konsumierende resp. Produzierende touristischer Leistungen), Institutionen (politisch, kulturell, ökonomisch), Aktivitäten (vor, während und nach der Reise), sowie Beziehungen, Werte, Umfelder, Kulturen und Erklärungen für das Reiseverhalten (Schmude et al. 2025). Auf dieser Grundlage beschreiben systemische Erklärungsansätze den Tourismus oftmals mithilfe von Elementen (Akteuren), welche bestimmte Funktionen (Rollen) ausüben, miteinander in Interaktion treten (Dynamik) und dabei den Einflüssen der Umwelt ausgesetzt sind und gleichzeitig auf dieselbe einwirken (Rodriguez-Giron und Vanneste 2019; Jere Jakulin 2017).

Diesen systemischen Ansatz verfolgt auch die Tourismusstrategie des Kantons Graubünden. Als Tourismussystem wird darin «(...) die Summe aller direkt und indirekt involvierten Akteure verstanden, die Teil der Bündner Tourismuswirtschaft sind und sich zum Wohlergehen derselben einsetzen». Das Bündner Tourismussystem beschränkt sich demnach nicht nur auf regionale Akteure, sondern hat sowohl Verbindungen auf überregionalen, nationalen und internationalen Ebenen (Kanton Graubünden 2024). Abbildung 1 illustriert die verschiedenen Akteursgruppen im Bündner Tourismussystem und ordnet deren Bezug zum Tourismus ein.



Abbildung 1: Tourismussystem Graubünden; adaptiert von Kanton Graubünden (2024)

Je zentraler die Ebenen in Abbildung 1, desto mehr nehmen die jeweiligen Akteure Einfluss auf den Tourismus und werden von diesem beeinflusst. Im Zentrum stehen daher die Einwohnerinnen und deren Wohlbefinden. Aus diesem Zusammenhang ergibt sich die Wichtigkeit einer breiten Tourismusakzeptanz in der Bevölkerung, welcher als ein entscheidender Erfolgsfaktor für die nachhaltige Entwicklung von Tourismusdestinationen gilt (Bajrami et al. 2020; Khalid et al. 2019; Kim et al. 2021). Ebenfalls im Tourismussystem vertreten sind sowohl Leistungsträger, Mitgestalter als auch Beeinflusser. Im Falle des Bündner Tourismussystems fallen darunter exemplarisch die folgenden:

Leistungsträger	Mitgestalter	Beeinflusser
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beherbergungsbetriebe</li> <li>• Bergbahnunternehmen</li> <li>• Gastronomieunternehmen</li> <li>• Transportunternehmen</li> <li>• Anbieter von Tourismus und Freizeitaktivitäten</li> <li>• Veranstaltungsorganisationen</li> <li>• Reiseveranstalter und Reisevermittler</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gemeinden</li> <li>• Regionen</li> <li>• Grosser Rat</li> <li>• Regierung</li> <li>• Verwaltung</li> <li>• Tourismusorganisationen</li> <li>• Branchenverbänden im Tourismus</li> <li>• GRF</li> <li>• Geschäftsstelle Marke Graubünden</li> <li>• Forschungs- und Bildungsinstitutionen</li> <li>• Touristische Netzwerke und Interessenvertretungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (Detail-)Handelsbetriebe</li> <li>• Produzierende Betriebe</li> <li>• Bau - und Immobilienwirtschaft</li> <li>• Land- und Forstwirtschaft</li> <li>• Energiewirtschaft</li> <li>• Finanzwirtschaft und Versicherungen</li> <li>• Dienstleistungs- und Beratungsunternehmen</li> <li>• Gesundheitswesen</li> <li>• Wirtschaftsverbände und Interessenvertretungen</li> <li>• Medien</li> <li>• Umweltorganisationen</li> </ul>

Tabelle 1: Akteure im Tourismussystem Graubünden (Kanton Graubünden 2024)

Auch im Strategiepapier des Bundes ist von einer Einbettung der Tourismuspolitik in das «Tourismussystem Schweiz» die Rede, was die systemische Betrachtung der Tourismuswirtschaft auf Bundesebene unterstreicht (Schweizerischer Bundesrat 2021).

## 1.2 Touristische Ökosysteme

In Anlehnung an die Systemperspektive auf den Tourismus hat sich der Begriff des Ökosystems in der Tourismusliteratur etabliert. Bei einem Ökosystem handelt es sich grundsätzlich um eine sich ständig verändernde Einheit, die aus einer Vielzahl von Akteuren besteht. Diese Akteure sind heterogen, beeinflussen sich gegenseitig, sind teilweise voneinander abhängig und beeinflussen mit ihrem Handeln, sowohl positiv als auch negativ, das touristische Produkt während sie in gleicher Weise von diesem beeinflusst werden können (Hillebrand 2022). Gleichzeitig weist jedes touristische Produkt sein eigenes Ökosystem auf, welches nicht länger zwingend an geographische Grenzen gebunden ist und mit den Ökosystemen anderer Produkte überlappen kann (Hillebrand 2022). Zentrale Komponenten eines touristischen Ökosystems beinhalten gemäss (Philipp et al. 2022) Lebens- und Erlebnisqualität, Resilienz, Kultur und Kreativität, Smartness und Konnektivität sowie Mobilität und Wettbewerb. In Kombination mit dem Destinations-, Standort- sowie Wohnraummanagement ergibt sich dadurch eine holistische<sup>1</sup> Perspektive auf das touristische Ökosystem, welche branchenübergreifende Wechselbeziehungen zwischen Stakeholdern sowie die Interaktion zwischen Gästen und Bewohnenden anerkennt (Philipp et al. 2022).

<sup>1</sup> abzugrenzen zum Forschungsgebiet des «Holistischen Tourismus», welches ganzheitliche Tourismuserfahrungen im Sinne des Body-Mind Spirits als Gegenstand hat

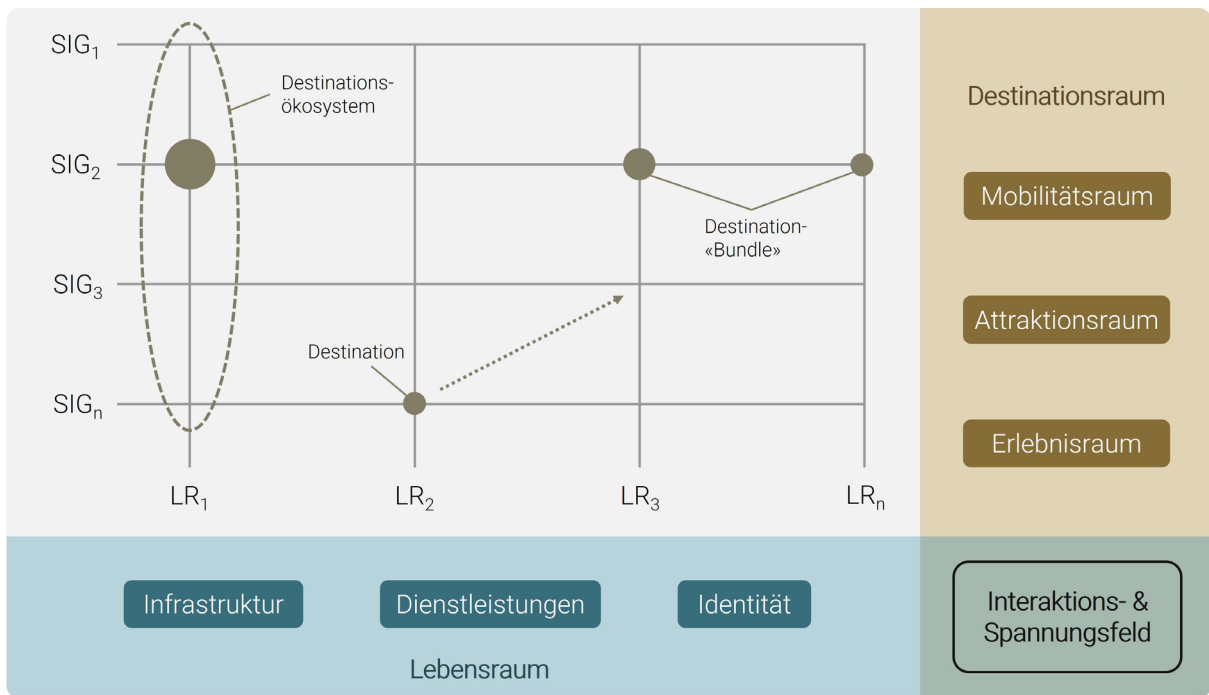
### 1.3 Regenerativer Tourismus

Das Phänomen des regenerativen Tourismus kann als Bewusstseinswandel im Hinblick auf das Verhältnis zwischen touristischen Aktivitäten und der sozio-ökologischen Umgebung, in welcher diese eingebettet sind, verstanden werden (Dredge 2022). Dem zugrunde liegt ein Verständnis, welches die Tourismusdestination nicht als industrielle Produktionseinheit, sondern vielmehr als lebendiges und mit der Natur vernetztes System auffasst (van Luong et al. 2024). Ziel regenerativer Tourismusansätze ist die Schaffung netto-positiver Auswirkungen für alle Stakeholder einer Destination sowie das langfristige und nachhaltige Florieren sozio-ökologischer Systeme durch den Erhalt und die Reinvestition in Gesellschaft, Infrastruktur und Natur (Bellato et al. 2023; Dredge 2022; Iddawala und Lee 2025). Gegenüber den oft isolierten Interventionen aus dem Paradigma des nachhaltigen Tourismus manifestieren sich regenerative Ansätze vorwiegend in lokalen, bereichsübergreifenden und inklusiven Ko-Kreationen (Bellato et al. 2023). Prägende Charakteristika des regenerativen Tourismus umfassen daher insbesondere eine ausgeprägte Gemeinschaftsorientierung sowie partizipative multidisziplinäre Stakeholder Kollaboration (Iddawala und Lee 2025; van Luong et al. 2024; Bellato et al. 2023). Zusammen mit den Implikationen systemischer Tourismusansätze münden regenerative Tourismusansätze in der Perspektive des «Tourism Living System» (Bellato et al. 2022). Dieses betont die Verflechtung des Tourismussystems mit der Umwelt und fordert eine Rekonfiguration der Stakeholder-Beziehungen innerhalb des Tourismussystems weg von einseitigen industriellen Tourismusmodellen hin zu sich dynamisch entwickelnden Praktiken und Stakeholder-Netzwerken, welche durch Kollaboration das System Tourismus als Ganzes prosperieren lässt (Bellato et al. 2022).

### 1.4 Lebensraummanagement im touristischen Kontext

Der Fakt, dass sich Gäste und Bewohnende den geografischen Raum innerhalb einer Tourismusdestination teilen unterstreicht die Notwendigkeit einer Balance zwischen den Bedürfnissen beider Anspruchsgruppen an jenen Raum. Das geographische Gebiet einer Tourismusdestination kann somit gleichzeitig als Destinations- sowie als Lebensraum begriffen werden, wobei sich ersterer in Mobilitätsraum (Zugang zu Infrastruktur), Attraktionsraum (Beherbergung, Verpflegung, Points of Interest) sowie Erlebnisraum (Konstitution des Erlebnisses aus Emotionen) unterteilen lässt (Pechlaner 2019). Der Lebensraum gliedert sich wiederum in Infrastruktur (Verkehr, Transport, Daten & Information), Dienstleistungen (Wohnen, Arbeit, Freizeit, Bildung, Gesundheit etc.) sowie Identität (Nutzergruppen des Lebensraums). Destinationen sind durch vielfältige Schnittstellen zwischen unterschiedlichen Interessengruppen und dem Lebensraum charakterisiert, wodurch Spannungsfelder zwischen Destinations- und Lebensraum entstehen können (Pechlaner 2019). Abbildung 2 illustriert die Destination als Interaktions- und Spannungsfeld an der Schnittstelle von Lebens- und Destinationsraum in unterschiedlichen Konfigurationen (Pechlaner 2019).

Hieraus ergibt sich die Relevanz des Lebensraummanagements, welches «(...) Aspekte beinhaltet, welche auf die Lebensqualität der Bewohnenden in deren geographischen Aufenthaltsraum einzahlen» (Wittmann und Helleisz 2022). Die dadurch entstehende Lebensqualität kann dabei als das subjektiv wahrgenommene, positive Lebensgefühl, welches primär durch die Schaffung guter Lebensbedingungen zustande kommt, verstanden werden (Eilzer et al. 2023). Im Einklang mit den bisher definierten Konzepten lässt sich eine Tendenz hin zu Strategien beobachten, welche zunehmend den Mehrwert der Tourismusentwicklung für eine gesamte Region und deren Bewohnende ins Zentrum rücken (Wittmann und Helleisz 2022). Dies wird insbesondere durch das Lebensraummanagement widerspiegelt, da attraktivere Lebensräume oftmals mit einer Attraktivitätssteigerung des Destinationsraumes einhergehen und positive Effekte touristischer Wertschöpfung auf regionaler Ebene sowie auf individuelle Lebensbereiche die Tourismusakzeptanz positiv beeinflussen können (Bellini und Pasquinelli 2017; Wittmann und Helleisz 2022).



SIG = Strategische Interessengruppen (Einheimische, Gäste, Leistungsträger, Politische Entscheidungsträger, Investoren etc.)  
 LR = Lebensraum

Abbildung 2: Interaktion Destinations- und Lebensraum, adaptiert von Pechlaner (2019)

## 2 Definitionsentwicklung 360°-Tourismus

Der Begriff des «360°-Tourismus» sowie eine einschlägige Definition dessen ist im relevanten wissenschaftlichen und praktischen Kontext bisher nicht zu finden. Die damit gemeinte, ganzheitliche Tourismusbetrachtung und -entwicklung spiegelt sich allerdings in mehreren bereits etablierten theoretischen Konzepten (siehe Kapitel 1) wider. Ein möglicher Definitionsansatz fundiert dabei auf einer Synthese der zentralen Elemente, Eigenschaften und Gemeinsamkeiten der zugrundeliegenden theoretischen Konzepte (siehe Tabelle 2).

Konzept	Definition	Eigenschaften	Quellen
<b>Tourismus als System</b>	System Tourismus als «(...) Gesamtheit der Beziehungen und Erscheinungen des Tourismus (...)» (Freyer, 2025, S. 36)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strukturbeschreibung des Tourismussystems:               <ul style="list-style-type: none"> <li>– Elemente (Akteure)</li> <li>– Funktionen (Rollen)</li> <li>– Interaktionen (Dynamik)</li> <li>– Wechselwirkung mit Umwelt (Tourism Living System)</li> </ul> </li> </ul>	Bellato et al. (2022); Freyer (2025); Jere Jakulin (2017); Rodriguez-Giron & Vanneste (2019)
<b>Touristische Ökosysteme</b>	«(...) eine dynamische Einheit, die aus einer heterogenen, voneinander abhängigen und sich ständig weiterentwickelnden Gruppe von Akteuren besteht, die ein Wertversprechen (in Form eines Produkts) positiv oder negativ beeinflussen oder von diesem beeinflusst werden können.» (Hillebrand, 2022, S. 518)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ökosystemperspektive auf Destinations- &amp; Produktebene</li> <li>• Dynamische Einheit</li> <li>• Heterogenität der Akteure</li> <li>• Gegenseitige Abhängigkeiten &amp; Beeinflussung</li> </ul>	Hillebrand (2022); Phillipp et al. (2022)
<b>Regenerativer Tourismus</b>	«(...) Regenerativer Tourismus zielt darauf ab, sicherzustellen, dass Reisen und Tourismus einen positiven Nettonutzen für Menschen, Orte und Natur bringen und die langfristige Erneuerung und das Gedeihen unserer sozialen und ökologischen Systeme unterstützen. » (Dredge, 2022, p. 270)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Netto-positive Wirkung</li> <li>• Gemeinschaftsorientierung</li> <li>• Partizipative, multidisziplinäre Stakeholder Kollaboration</li> <li>• Nachhaltiges Florieren sozio-ökologischer Systeme</li> </ul>	Dredge (2022); Bellato et al. (2023); Iddawala & Lee (2025); van Luong et al. (2024)
<b>Lebensraummanagement im tourist. Kontext</b>	Lebensraummanagement im touristischen Kontext beinhaltet Aspekte « (...) welche auf die Lebensqualität der Bewohnenden in deren geographischen Aufenthaltsraum einzahlt.» (Wittmann & Helleisz, 2022, S. 152)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Spannungsfeld zwischen Destinations- &amp; Lebensraum</li> <li>• Mehrwert des Tourismus für die gesamte Region</li> <li>• Zusammenhang Lebensraumattraktivität – Attraktivität Destinationsraum / Tourismusakzeptanz</li> </ul>	Pechlaner (2019); Seeler & Eisenstein (2023); Wittmann & Helleisz (2022)

Tabelle 2: Theoretische Grundlagen 360°-Tourismus

Eine Annäherung an eine Definition des 360°-Tourismusbegriffs berücksichtigt die zentralen Eigenschaften aus den zugrundeliegenden Konzepten. Das ganzheitliche und regenerative Nachhaltigkeitsverständnis dient dabei als konzeptionelle Linse, wodurch sämtliche Elemente und Vorgänge des Tourismussystems und dessen Entwicklung betrachtet werden. Innerhalb des Tourismussystems ist die Ökosystemperspektive zentral, welche die Dynamik, Heterogenität und Interdependenzen zwischen einzelnen Akteuren betont. Letztendlich unterstreicht ein möglicher Definitionsansatz die Bewegung von einem Destinations- und Tourismusfokus hin zu einem integrierten Lebensraummanagement, welches den Zusammenhang zwischen Lebensraumqualität und Destinationsattraktivität postuliert. Folgender Definitionsansatz wird im Zusammenhang mit diesen Überlegungen und auf Basis der Erkenntnisse aus den theoretischen Grundlagen in Kapitel 1 vorgeschlagen:

**Definition:**

360°-Tourismus bezeichnet einen ganzheitlichen Ansatz der Tourismusedwicklung und -gestaltung. Er basiert auf einem Grundverständnis, welches den Tourismus nicht als isolierte Wertschöpfungskette, sondern als dynamisches, vernetztes System begreift, welches in einen Umweltkontext eingebettet ist und mit diesem in kontinuierlicher Wechselwirkung steht. Er berücksichtigt sämtliche relevanten und vom Tourismus tangierten Akteure – von öffentlichen Institutionen über Unternehmen und zivilgesellschaftliche Gruppen bis hin zur lokalen Bevölkerung – sowie die räumlichen Bereiche einer Destination. Als zentrale Entwicklungsprämisse anerkennt der Ansatz des 360°-Tourismus zudem die Koexistenz von Destinations- und Lebensraum innerhalb einer Destination resp. Region als Ausgangslage für ein synergetisches Verhältnis zwischen Gästeerfahrung und Lebensqualität. Ziel ist es, durch interdisziplinäre und partizipative Zusammenarbeit wirtschaftliche, gesellschaftliche, ökologische, kulturelle und infrastrukturelle Ansprüche und Beiträge innerhalb einer Destination in einer Art und Weise in die Tourismusedwicklung zu integrieren, die das nachhaltige Gedeihen der gesamten Region sicherstellt.

**Kurzdefinition:**

360°-Tourismus bezeichnet einen ganzheitlichen Ansatz der Tourismusedwicklung, der den Tourismus als dynamisches und vernetztes System aller Beteiligten im Lebens- und Destinationsraum begreift und deren Ansprüche integriert. Dieser Ansatz ist zentral für ein gewinnbringendes Verhältnis zwischen Gästeerfahrung und Lebensqualität sowie eine Grundlage für die nachhaltige Entwicklung der gesamten Region.

**Die Quintessenz:**

360°-Tourismus ist ein ganzheitlicher Ansatz, der Tourismus als dynamisches, vernetztes System aller Beteiligten versteht und Gästeelebnis, Lebensqualität sowie nachhaltige Regionalentwicklung verbindet.

### 3 Ausgangslage in der Schweiz

Diverse Komponenten einer ganzheitlichen Tourismusentwicklung lassen sich in den aktuellen Tourismusstrategien auf nationaler sowie kantonaler Ebene wiederfinden. Nachfolgend wird die Verankerung ganzheitlicher Tourismusansätze (i.e. 360°-Tourismus) in den zentralen Strategiepapieren zusammengefasst.

#### 3.1 Tourismusstrategie des Bundes

Die Tourismusstrategie des Bundes (Schweizerischer Bundesrat 2021) definiert die nachhaltige Entwicklung als eines von fünf übergeordneten tourismuspolitischen Ziele. In diesem Zusammenhang adressiert die Tourismuspolitik des Bundes nachhaltige Entwicklung ganzheitlich unter der Berücksichtigung der wirtschaftlichen, gesellschaftlichen sowie der ökologischen Dimension. Der Bund anerkennt dabei die kritische Wechselwirkung zwischen Tourismus und Umwelt, wobei natürliche Ressourcen, insbesondere Landschaftsqualität und Biodiversität, gleichzeitig eine zentrale Grundlage für den Schweizer Tourismus darstellen und wiederum von dessen Auswirkungen beeinflusst werden. Zusammen mit der lokalen Baukultur tragen Landschaftsqualität und Biodiversität zur hohen Attraktivität des Tourismusstandorts Schweiz bei, dessen langfristige Sicherung zugunsten des Tourismus und der einheimischen Bevölkerung als strategisches Aktivitätsfeld definiert ist. Ein weiterer Schwerpunkt betrifft die Schnittstelle zwischen Tourismus und Mobilität, wo die Erschliessung von Freizeitinfrastrukturen unter Berücksichtigung der Umweltauswirkungen sowie der Bedürfnisse von Tourismuswirtschaft und Gesellschaft angestrebt wird. Überdies hat die Strategie eine Attraktivitätssteigerung touristischer Arbeitsplätze mitsamt den verbundenen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Vorteilen zum Ziel.

#### 3.2 «Travel Better»-Strategie von Schweiz Tourismus

Im Rahmen der Strategie 2025-2027 hat sich Schweiz Tourismus (ST) der Förderung eines qualitativen Tourismus verschrieben (Schweiz Tourismus o. D.). Dieser strebt eine Balance zwischen Förderung und Lenkung der touristischen Nachfrage an. Das übergeordnete Ziel ist es: «Die richtigen Gäste zur richtigen Zeit an den richtigen Ort führen» (Schweiz Tourismus o. D.). Damit soll ein Einklang zwischen der prosperierenden Tourismuswirtschaft, der Natur und der lokalen Bevölkerung erreicht werden. Zu diesem Zweck stützt sich ST auf fünf zentrale Instrumente: (1) Die Förderung des Ganzjahrestourismus durch zeitliche Diversifikation, (2) die räumliche Diversifikation der Gästeströme zur Minimierung von Kapazitätsengpässen, (3) Argumente, Kampagnen und Angebote zur Verlängerung der Aufenthaltsdauer, (4) die Förderung der Tourismusakzeptanz in der Bevölkerung, und (5) die Mobilisierung der Branche für nachhaltiges Reisen mittels der «Swisstainable»-Initiative.

#### 3.3 Kantonale Tourismusstrategie Graubünden

Das Verständnis der Tourismusbranche als zusammenhängendes, funktional vernetztes System bildet das Fundament der Bündner Tourismusstrategie (Kanton Graubünden 2024). Diese ist Teil der kantonalen Standortförderung, welche die Stärkung des Lebens- und Wirtschaftsraums Graubünden beabsichtigt. Die Strategie würdigt das Spannungsfeld zwischen der Bespielung des Erlebnisraums gemäss Gästebedürfnissen und der Notwendigkeit zur Rücksichtnahme auf den Lebensraum der einheimischen Bevölkerung und dessen Bedürfnisse als Herausforderung im Hinblick auf die Standort- und insbesondere die ganzheitliche Tourismusentwicklung. Das formulierte Zukunftsbild für den Bündner Tourismus betont dessen Verantwortung für den Erhalt und die Steigerung des Wohlstands, der Lebensraumattraktivität sowie der Lebensqualität der Einheimischen. Diese Vision schlägt sich in den strategischen Zielen bis 2030 nieder, welche u.a. die nachhaltige Inwertsetzung von Natur- und Kulturlandschaften, das Wohlergehen der Bevölkerung, eine gefestigte Identifikation mit dem Tourismus, längere Aufenthaltsdauern, eine erhöhte regionale Wertschöpfung sowie die Sicherung von Arbeitsplätzen betonen.

## 4 Methodik

Nachfolgend wird die Zielsetzung der Grundlagenstudie, sowie das methodische Vorgehen, insbesondere die Primärerhebung in der Praxis und die Best-Practice-Analyse erläutert.

### 4.1 Zielsetzung

Aufbauend auf den Erkenntnissen zu ganzheitlichen Tourismusansätzen aus der Theorie und der entwickelten Definition des 360°-Tourismusbegriffs verfolgt die vorliegende Grundlagenstudie das Ziel, das Thema 360°-Tourismus im Kanton Graubünden praxisnah zu strukturieren. Hierzu gehört zunächst eine Validierung des Begriffes und eine Exploration des Verständnisses relevanter Akteure zum Thema. Als Hauptelement der Studie sollen mittels einer Primärerhebung bei denselben Akteuren die übergeordneten Themenfelder und deren Inhalte im Zusammenhang mit 360°-Tourismus sowie aktuelle Herausforderungen und laufenden Initiativen pro Themenfeld identifiziert werden. Das daraus resultierende Abbild des Status Quo im Bündner Tourismus zu ganzheitlichen Tourismusansätzen dient zusammen mit den Erkenntnissen einer Best-Practice-Analyse als Basis für die Erarbeitung eines Empfehlungskatalogs zur Weiterarbeit an den 360°-Tourismus-Themen inklusive Zuständigkeitsverteilung, welcher gezielt identifizierte Lücken und Synergiepotenziale adressiert.

### 4.2 Vorgehen

Die im Rahmen der initial durchgeführten Literaturanalyse zu den theoretischen Grundlagen ganzheitlicher Tourismuskonzepte gewonnenen Erkenntnisse bilden die Ausgangslage für die Formulierung einer Definition des 360°-Tourismusbegriffs (siehe Kapitel 2) sowie die Strukturierung der übergeordneten Themenfelder im Bereich 360°-Tourismus. Auf dieser Basis wurden semi-strukturierte Interviews mit relevanten Akteuren aus dem Bündner Tourismusumfeld durchgeführt. In den Gesprächen wurden zunächst einerseits das individuelle Verständnis und Assoziationen zum Begriff «360°-Tourismus» abgeholt, und andererseits die definierten Themenfelder validiert und zugehörige relevante Themen erörtert (siehe Kapitel 5.2). Im Zweiten Teil der Experteninterviews wurden pro übergeordnetem Themenfeld aktuelle Herausforderungen und laufende Initiativen erhoben. Neben einem Überblick über die zentralen «Pain Points» in der Branche konnte dadurch ein tiefgreifendes Verständnis für die Zusammenhänge einzelner Themen generiert werden, welche bei der ganzheitlichen Tourismusbetrachtung essenziell ist. Sämtliche Erkenntnisse aus den Interviews wurden inhaltlich ausgewertet und in tabellarischer Form zusammengefasst. Die entstandene Übersicht zu laufenden Initiativen im Zusammenhang mit 360°-Tourismus in Graubünden wird im nächsten Schritt (AP4) mittels weiterführender Recherchen abgerundet und durch eine Analyse einschlägiger Best-Practice Fallbeispiele auf nationaler Ebene ergänzt. Mittels einer Gap-Analyse werden die Erkenntnisse aus der Best-Practice-Analyse mit dem Status Quo und bestehenden Strategiepapieren des Bundes und des Kantons Graubünden in einen Empfehlungskatalog inklusive Zuständigkeiten überführt (AP5).

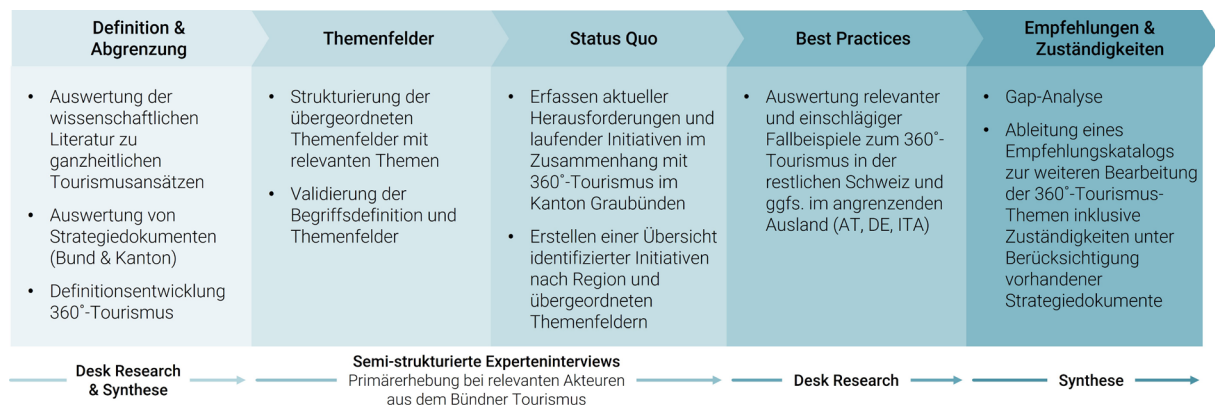


Abbildung 3: Methodik und Vorgehen

### 4.3 Primärerhebung bei relevanten Akteuren

Insgesamt wurden 12 Interviews mit Expertinnen und Experten aus der Bündner Tourismuslandschaft durchgeführt. Die Gespräche fanden virtuell per Videokonferenzsoftware oder physisch vor Ort bei den jeweiligen Organisationen statt. Sämtliche Interviewpartnerinnen und -partner besetzen leitende Funktionen bei den jeweiligen Organisationen und eignen sich daher insbesondere für die Auskunft über bereichsübergreifende Themen und Initiativen innerhalb des Bündner Tourismus. Die Selektion der Interviewpartnerinnen und -partner erfolgte auf Basis einer bewussten Stichprobenauswahl (Purposive Sampling), mit dem Ziel, eine möglichst breite geographische Abdeckung der Tourismuslandschaft innerhalb Graubündens sowie eine hohe Diversifikation der Tätigkeitsfelder zu erreichen. Somit konnte der Einbezug unterschiedlicher, gerade im Kontext von 360°-Tourismus jedoch allseits relevanten, Blickwinkel und Bezugsebenen zum Tourismus miteinbezogen werden. Tabelle 3 schlüsselt sämtliche Interviewpartnerinnen und -partner und deren Organisation und Tätigkeitsfeld auf.

Gesprächspartner	Funktion	Organisation	Tätigkeitsfeld
Kristin Bonderer	Leiterin Regionalentwicklung	Amt für Wirtschaft und Tourismus Graubünden (AWT)	Wirtschaftsentwicklung
Martin Vincenz	CEO	Graubünden Ferien (GRF)	Tourismusförderung
Marcus Gschwend	Geschäftsführer	Bergbahnen Graubünden	Branchenverband
Marc Tischhauser	Geschäftsführer	GastroGraubünden	Branchenverband
Jürg Domenig	Geschäftsführer	HotellerieSuisse Graubünden	Branchenverband
Georg Fromm	Geschäftsführer	Region Prättigau/Davos	Regionalentwicklung
Céline Meury	Regionalentwicklerin	Regionalentwicklung Surselva	Regionalentwicklung
Pascal Jenny	Präsident; Delegierter Tourismus	Arosa Tourismus; Regionalmanagement Plessur	DMO; Regionalentwicklung
Marc Schlüssel	Geschäftsführer	Lenzerheide Marketing & Support AG	DMO
Reto Thörig	Direktor	Viamala Tourismus	DMO
Bernhard Aeschbacher	Direktor	Tourismus Engadin Scuol Samnaun Val Müstair AG	DMO
Piotr Cavielzel	Leiter Marketing und Vertrieb	Rhätische Bahn (RhB)	Transportunternehmen Eisenbahninfrastruktur

Tabelle 3: Gesprächspartner semi-strukturierte Experteninterviews

## 5 360°-Tourismus im Kanton Graubünden

Dieses Kapitel bildet die Erkenntnisse aus den Experteninterviews zu deren Verständnis und dem Status Quo hinsichtlich des 360°-Tourismus im Kanton Graubünden ab. Zunächst werden die zentralen Erkenntnisse zu den Assoziationen der Interviewten im Zusammenhang mit dem 360°-Tourismusbegriff dargestellt. Anschliessend wird auf Basis der in den Gesprächen erhobenen Themen eine inhaltliche Strukturierung von 360°-Tourismus anhand von übergeordneten Themenfeldern vorgenommen. Aufbauend darauf werden pro Themenfeld die zentralen Herausforderungen aus Sicht der Akteure und im Rahmen der Interviews genannte, konkrete Initiativen beschrieben.

### 5.1 Verständnis 360°-Tourismusbegriff

Die Auswertung der Verständnisabfrage der Interviewten zeigt deutlich, dass der Begriff «360°-Tourismus» sehr vielseitig interpretiert wird und daher für die Befragten sowohl Potenzial als auch Herausforderungen birgt. Die Analyse der Aussagen zeigt klare Schwerpunkte in den Assoziationen zum 360°-Tourismus. Am häufigsten wurden Aspekte genannt, die den Begriff als ganzheitlichen, systemischen und lebensraumorientierten, nachhaltigen Ansatz betonen (siehe Abbildung 4).



Abbildung 4: Assoziationen mit dem Begriff «360°-Tourismus»

Folgende Punkte bilden das inhaltliche Zentrum und den Kernkonsens dessen, was die Interviewpartnerinnen und -partner unter 360°-Tourismus verstehen. Sie wurden breit geteilt, mehrfach aufgegriffen und in unterschiedlichen Formulierungen wiederholt:

#### Ganzheitlichkeit als Kernidee

Zentral in fast allen Aussagen ist das Verständnis des 360°-Tourismus als ganzheitlicher Ansatz, der den Tourismus nicht isoliert betrachtet, sondern als Bestandteil eines umfassenden Lebensraumsystems. Diese Perspektive umfasst:

- touristische Leistungspartner und Gäste
- die lokale Bevölkerung und deren Lebensqualität
- politische, wirtschaftliche und gesellschaftliche Rahmenbedingungen
- ökologische, soziale und ökonomische Nachhaltigkeitsdimensionen

Der Tourismus wird damit nicht mehr als eigenständige Branche, sondern als integriertes Subsystem der Regionalentwicklung verstanden. Viele Aussagen betonen die Notwendigkeit, die

Wechselwirkungen zwischen Tourismus, Wohnen, Arbeiten, Mobilität, Umwelt und Landschaft in der Planung mitzudenken.

### **Einbindung der lokalen Bevölkerung und des Lebensraums**

Ein wiederkehrender Schwerpunkt ist die zentrale Bedeutung der lokalen Bevölkerung. Angebote sollen gleichermaßen für Einheimische und Gäste attraktiv sein, und Steuergelder sollen sichtbar auch dem Lebensraum zugutekommen. Eine prosperierende lokale Gemeinschaft und ein attraktiver Lebensraum wirkt sich im Sinne einer symbiotischen Beziehung wiederum positiv auf die touristische Attraktivität des Erlebnisraums aus.

### **Abkehr vom klassischen Wachstumsparadigma**

Mehrere Akteure unterstreichen, dass sich die Aufgaben der Destinationen und DMOs im Wandel befinden: Der Fokus verschiebt sich von Nachfrageförderung zu Nachfragemanagement. Quantitative Wachstumsziele verlieren an Bedeutung zugunsten von Qualität und Wertschöpfung. Die DMO wird stärker zur Moderatorin, Vernetzerin und Koordinatorin innerhalb eines komplexen Systems. Diese Entwicklung wird durch Digitalisierung und veränderte gesellschaftliche Erwartungen verstärkt.

### **Systemorientierte und übersektorale Perspektive**

Viele Aussagen zeigen ein ausgeprägtes systemisches Verständnis: Tourismus steht in enger Abhängigkeit zu Infrastrukturen, Arbeitsmarkt, Umwelt, Kultur, Mobilität und Landschaftspflege. Besonders für Graubünden wird betont, dass der Tourismus als zentraler Wirtschaftsmotor weitreichende Auswirkungen hat. Der 360°-Tourismus dient daher dazu, verschiedene Handlungsräume, Stärken und Herausforderungen gemeinsam und übersektoral zu betrachten.

### **Ganzjahrestourismus und Angebotsdiversität**

Ein weiterer häufig genannter Aspekt ist die zeitliche Dimension von 360° – im Sinne eines «365-Tage-Tourismus». Dazu zählen saisonverlängernde und schneeunabhängige Angebote, stärkere thematische Breite und Diversifizierung sowie die Ergänzung des Schneeangebots durch Kultur-, Gesundheits- oder Naturerlebnisse. Ziel ist ein widerstandsfähiger, wertschöpfungsstarker und witterungsunabhängiger Tourismus.

### **Nachhaltigkeit breiter gefasst**

Mehrere Stimmen sehen im 360°-Tourismus eine Möglichkeit, Nachhaltigkeit breiter und zeitgemässer zu denken. Kritische Punkte sind die Überbetonung ökologischer Aspekte gegenüber sozialen, die wirtschaftliche Tragfähigkeit entsprechender Initiativen und der hohe Ressourcenbedarf für eine umfassende Umsetzung. Trotz Kritik bleibt die ganzheitliche Nachhaltigkeit ein zentraler Bestandteil des 360°-Tourismus.

### **Mehrdeutigkeit des Begriffs**

Als möglicherweise problematisch wird die Begriffsbreite wahrgenommen, die ein gemeinsames Verständnis erschwert. In einigen Fällen wurde der Begriff auch mit etablierten Konzepten wie digitalen 360°-Visualisierungen (z.B. Virtual Reality) oder einer 360°-Kundensicht im Kundenmanagement assoziiert. Dies ist ein Hinweis darauf, dass die Wortwahl vereinzelt Anknüpfungen an bestehende Marketing- und Technologiebegriffe erzeugt, welche im Kontext des 360°-Tourismus jedoch nur am Rande eine Rolle spielen. Teilweise wurde der Begriff auch mit Ganzjahrestourismus gleichgesetzt, da 360° mit 365 Tagen assoziiert wurde. Insgesamt überwog während den Interviews jedoch klar die konzeptionelle, systemische Deutung des Begriffs. Die Offenheit des Begriffs eröffnet zudem die Möglichkeit, eine umfassende, neu justierte Sicht auf Tourismus und Regionalentwicklung zu formulieren.

## Fazit | Verständnis 360°-Tourismus

Die Interviews zeigen, dass der Begriff in der Praxis vielfältig interpretiert wird, der Kern jedoch klar in Ganzheitlichkeit, Nachhaltigkeit und Lebensraumorientierung liegt. Wichtig ist die Erkenntnis, dass Tourismus zunehmend als Bestandteil der Regionalentwicklung betrachtet wird und weniger als isolierte Branche. 360°-Tourismus steht für einen umfassenden Perspektivenwechsel: weg von sektoraler Betrachtung und reinem Gästefokus hin zu einer integrierten, nachhaltigen und lebensraumorientierten Tourismus- und Regionalentwicklung, die Wechselwirkungen sichtbar macht und Tourismus als Teil eines grösseren Gesamtsystems versteht. Die gelegentlich aufkommenden digitalen Assoziationen ändern nichts am dominierenden Verständnis eines ganzheitlichen Entwicklungsmodells, können bei der Kommunikation des Begriffes jedoch Herausforderungen bergen.

Insbesondere aufgrund der festgestellten begrifflichen Mehrdeutigkeit und der teilweise falschen Assoziationen mit dem 360°-Tourismusbegriff werden nachfolgend in Tabelle 4 zwei mögliche Alternativbegriffe inklusive Vor- und Nachteilen vorgeschlagen, wie sie sich aus den Interviews sowie dem Workshop mit der Begleitgruppe Tourismusstrategie Graubünden ergeben haben. Dabei wird insbesondere der Begriff «Tourismussystem Graubünden» als passendste Alternative betrachtet. Dies nicht zuletzt aufgrund der gegebenen Anschlussfähigkeit an die kantonale Tourismusstrategie Graubünden (Kanton Graubünden 2024), welche diesen Begriff bereits lanciert hat (vgl. Abbildung 1).

Priorität	Begriff	Vorteile	Nachteile
1	Tourismussystem Graubünden	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kongruenz mit Terminologie aus kantonaler Tourismusstrategie (Vermeidung begrifflicher Vielfalt)</li><li>• Klarer Bezug zu Graubünden schafft zusätzliche lokale Relevanz</li><li>• Zeigt klar die systemische Natur des Konzepts auf</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• weniger starke Betonung der integrativen und partizipativen Entwicklungsansätze</li></ul>
2	Integrativer Tourismus	<ul style="list-style-type: none"><li>• vereint zentrale inhaltliche Konzepte des 360°-Tourismus (Mehrdimensionalität, Einbezug, Ganzheitlichkeit)</li><li>• Begriff ist bereits etabliert</li><li>• Positiv besetzter Ausdruck</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• weniger starke Betonung der dynamischen Wechselwirkung und Verflechtung des Tourismussystems mit anderen Bereichen</li></ul>

Tabelle 4: Alternativbegriffe zu «360°-Tourismus»

## 5.2 Übergeordnete Themenfelder

Aus den Erkenntnissen der theoretischen Auseinandersetzung mit ganzheitlichen Tourismuskonzepten (siehe Kapitel 1) sowie der entwickelten Definition (siehe Kapitel 2) wurden fünf übergeordnete Themenfelder mit Relevanz für den 360°-Tourismus abgeleitet. Diese Themenfelder umfassen Gesellschaft, Wirtschaft und Arbeit, Raum und Infrastruktur, Umwelt und Erlebnisraum, sowie Governance (siehe Abbildung 5). Diese fünf Themenfelder bildeten die Grundlage für die Strukturierung der Experteninterviews. Insbesondere im Kontext des 360°-Tourismus ist dabei wichtig zu beachten, dass die Grenzen zwischen einzelnen Themenfeldern in der Realität nicht eindeutig definiert sind und sich eine Vielzahl an Themen und Herausforderungen an der Schnittstelle zweier oder mehrerer Themenfelder gleichzeitig bewegen.

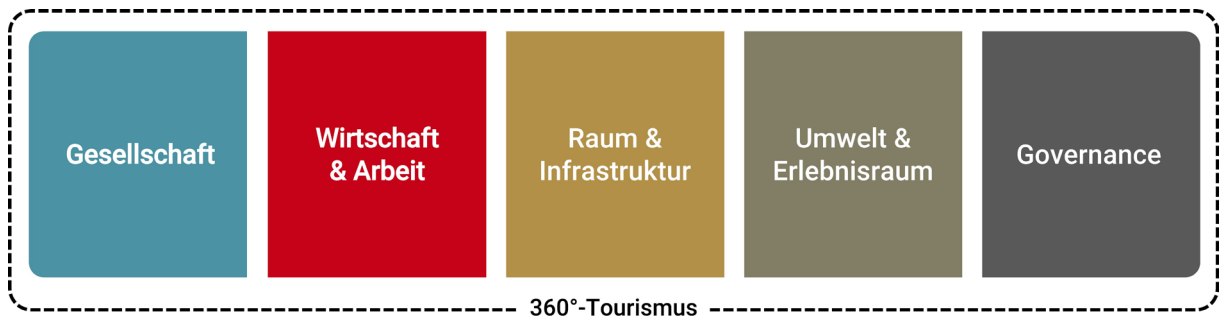


Abbildung 5: Übergeordnete Themenfelder 360°-Tourismus

Um ein praxisnahes Bild über die Wichtigkeit und Legitimität der definierten Themenfelder zu gewinnen, wurde die unaufgeforderte Nennungshäufigkeit jedes Themenfelds aus der Gesamtheit der 12 geführten Interviews ermittelt (siehe Abbildung 6). Die Interviewten mussten dabei nicht explizit den Namen des Themenfeldes ansprechen, sondern lediglich zugehörige Subthemen. Jedes Themenfeld resp. zugehörige Themen wurden dabei mehrmals genannt, wobei Unterschiede in der Häufigkeit beobachtet wurden. Das Themenfeld «Wirtschaft & Arbeit» ist von 11 Interviewten erwähnt worden, dicht gefolgt vom Themenfeld «Gesellschaft». Etwas mehr als die Hälfte der Experten nannten Themen aus dem Themenfeld «Umwelt & Erlebnisraum», während die Hälfte «Raum & Infrastruktur» erwähnte. Am wenigsten präsent scheint das Themenfeld «Governance», welches nur von 5 Interviewten angesprochen wurde.

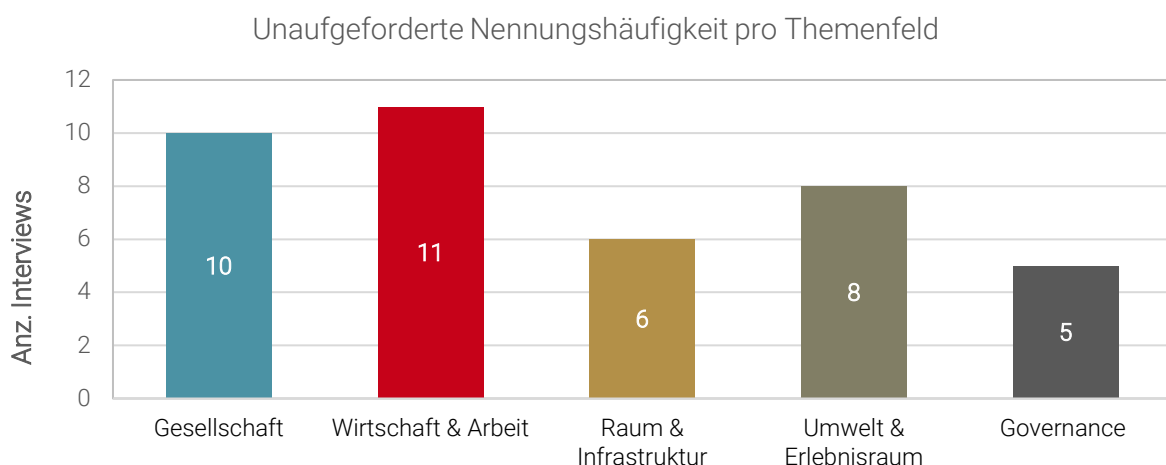


Abbildung 6: Unaufgeforderte Nennungshäufigkeit pro Themenfeld

Tabelle 5 auf der folgenden Seite strukturiert jedes der fünf übergeordneten Themenfelder inhaltlich mit sämtlichen im Zusammenhang mit 360°-Tourismus angesprochenen Themen, nachdem diese Themenfelder den Interviewpartnerinnen und -partnern nach der Verständnisabfrage vorgestellt wurden.

Gesellschaft	Wirtschaft & Arbeit	Raum & Infrastruktur	Umwelt & Erlebnisraum	Governance
<p><b>Identität &amp; Kultur</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identität</li> <li>• Kultur &amp; Tradition</li> <li>• Gesellschaftlicher Orientierungsrahmen</li> <li>• Verhaltensmuster</li> </ul> <p><b>Bevölkerung &amp; soziale Integration</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bevölkerungsstruktur &amp; -entwicklung</li> <li>• Einheimische</li> <li>• Zweitwohnende</li> <li>• Multiplikatoreffekte (Zweitwohnende)</li> <li>• Integration von Saisonarbeitskräften in Gesellschaftsleben</li> <li>• Regionale Bedürfnisunterschiede</li> </ul> <p><b>Lebensqualität &amp; Wohnen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lebensqualität</li> <li>• Wohnqualität</li> <li>• Freizeitgestaltung</li> <li>• Sport</li> <li>• Angebot für Einheimische</li> </ul> <p><b>Tourismusakzeptanz &amp; -bewusstsein</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tourismusakzeptanz</li> <li>• Tourismusbewusstsein &amp; -sensibilität</li> </ul>	<p><b>Arbeitsmarkt &amp; Personal</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fach- &amp; Arbeitskräftesicherung</li> <li>• Fach- &amp; Arbeitskräftebindung</li> <li>• Arbeitsplatzsicherung</li> <li>• Arbeitsbedingungen (Arbeitsmodelle, Arbeitskultur, Arbeitszeiten)</li> <li>• Employer Branding</li> <li>• Grenzgänger</li> </ul> <p><b>Saisonale Steuerung &amp; Ganzjahrestourismus</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Saisonalität &amp; Saisonverlängerung</li> <li>• Ganzjahrestourismus</li> <li>• Aufenthaltsdauer</li> </ul> <p><b>Marktdynamik</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Angebotsdiversifizierung</li> <li>• Markt- &amp; Zielgruppendiversifizierung</li> <li>• Nachfragemanagement</li> <li>• Innovation</li> <li>• Preisstrategie</li> <li>• Verhaltensmuster und Ansprüche</li> <li>• Vorausschauende Planung &amp; langfristiges Denken und Handeln</li> </ul>	<p><b>Verkehr &amp; Mobilität</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verkehrsinfrastruktur</li> <li>• Anreiseverkehr</li> <li>• (Transit-)Verkehr</li> <li>• ÖV-Kapazitäten</li> <li>• Anschluss öffentliches Verkehrsnetz</li> <li>• Verkehrsmanagement</li> <li>• Verkehrslenkung</li> <li>• Besucherlenkung</li> <li>• Durchfahrtsrechte</li> </ul> <p><b>Wohn- &amp; Lebensraum</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wohnraumverfügbarkeit (Einheimische &amp; Arbeitskräfte)</li> <li>• Wohnungspreise</li> <li>• Lebensraumgestaltung</li> <li>• Lebensraumattraktivität</li> <li>• Gesundheitsversorgung</li> </ul> <p><b>Infrastruktur &amp; Versorgungssysteme</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Energie</li> <li>• Infrastrukturqualität &amp; -finanzierung</li> <li>• Infrastrukturintensität</li> <li>• Infrastrukturtätigkeit</li> <li>• Tourismusabhängigkeit der (öffentlichen) Infrastruktur</li> </ul>	<p><b>Natürliche Ressourcen &amp; Ökosystemschutz</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Naturschutz und Reservate</li> <li>• Biodiversität</li> <li>• Abhängigkeit des Tourismus von natürlichen Ressourcen</li> <li>• Umweltverträglichkeit der Angebote</li> </ul> <p><b>Emissionen &amp; Ressourceneffizienz</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Emissionen</li> <li>• Klimawandel</li> <li>• Energieeffizienz</li> <li>• Ressourcenschonung</li> </ul> <p><b>Nutzungsintensität &amp; Belastungssteuerung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tourismusintensität</li> <li>• Overtourismus</li> <li>• Besucherlenkung</li> <li>• Infrastrukturintensität</li> </ul> <p><b>Nachhaltigkeitsorientiertes Management</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ökologische Nachhaltigkeit</li> <li>• Umweltszenierung</li> <li>• Nachhaltigkeitszertifizierungen</li> <li>• Langfristigkeit</li> <li>• Tourismuswachstum</li> </ul>	<p><b>Partizipation, Kommunikation &amp; Austausch</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kommunikation &amp; Dialog</li> <li>• Austauschformate</li> <li>• Partizipative Ansätze &amp; Gestaltungsformate</li> <li>• Einbezug von Anspruchsgruppen</li> <li>• Diskussionsebene</li> <li>• Übersektoraler Austausch (Öffnung des Tourismussystems)</li> </ul> <p><b>Kooperation, Koordination &amp; Stakeholder-Beziehungen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stakeholder-Management</li> <li>• Zusammenarbeit &amp; Kollaboration (Destination, interregional, national, international)</li> <li>• Überkantonale / nationale Koordination</li> <li>• Interdependenzen zwischen touristischen Akteuren</li> <li>• Allianzbildung</li> <li>• Gemeindewesen</li> </ul> <p><b>Strategische Steuerung &amp; Governance-Kapazitäten</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rollenverteilung &amp; Zuständigkeiten</li> <li>• Strategische Abstimmung</li> <li>• Strategieverbindlichkeit</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bedürfnisintegration</li> <li>• Interessenkonflikte und unterschiedliche Ansprüche</li> <li>• Overtourismus</li> </ul>	<p><b>Wirtschaftliche Entwicklung &amp; Standortfaktoren</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Regionale Wertschöpfung</li> <li>• Standortattraktivität</li> <li>• Devisenentwicklung</li> <li>• Gegenseitige Abhängigkeit von Tourismusakteuren</li> <li>• Tourismuswachstum</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Infrastrukturbedarfsabschätzung &amp; -dimensionierung</li> <li>• Sichtbare und unsichtbare Infrastruktur</li> <li>• Attraktionsinfrastruktur</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Commitment</li> <li>• Planungshorizont (Langfristigkeit)</li> <li>• Entscheidungs- und Einflussbereiche</li> <li>• Handlungsfähigkeit und Kompetenzausstattung</li> <li>• Vision</li> </ul>
<p><b>Begegnung &amp; Partizipation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Begegnungsorte</li> <li>• Begegnungsqualität</li> <li>• Partizipative Gestaltungsformate &amp; Dialog</li> </ul>				

Tabelle 5: Thematische Strukturierung der übergeordneten Themenfelder

Im nachfolgenden Abschnitt werden zu den jeweiligen Themenfeldern die in den Interviews genannten Herausforderungen und aktuellen Initiativen zusammengefasst. Zudem wird die im Rahmen der Interviews durchgeführte Primärerhebung zu laufenden Initiativen um Ergebnisse aus einer ergänzenden Sekundärerhebung (Desk Research) komplettiert.

### 5.2.1 Gesellschaft

Die gesellschaftlichen Herausforderungen werden in nahezu allen Interviews vor allem durch den Umgang mit Zweitwohnenden geprägt. Immer wieder genannt wird der hohe Anteil an Zweitwohnungen, der nicht nur Wohnraum verdrängt, sondern auch soziale Spannungsfelder erzeugt: Zweitwohnende bringen zwar finanzielle Ressourcen und Wissen ein, sind aber selten präsent, haben hohe Ansprüche an Ruhe und Raum und reagieren teilweise empfindlich auf touristische Nutzung. Die Begegnungsqualität zwischen Erst- und Zweitwohnenden wird daher häufig als belastet beschrieben, und viele Destinationen sehen im Anspruchsmanagement und im Dialog mit dieser Gruppe eine der drängendsten Aufgaben.

Ebenso regelmässig taucht die Tourismusakzeptanz auf – meist hoch, aber fragil. Während der Alltagstourismus gut toleriert wird, entzünden sich Konflikte an neuen Projekten. In mehreren Regionen fehlen ein breiteres Verständnis und Bewusstsein für die indirekten Vorteile des Tourismus, was zu Misstrauen gegenüber Massnahmen führt, die den Lebensraum verändern. Die Vereinbarkeit des lokalen Lebens mit den Bedürfnissen der Gäste ist nach wie vor eine zentrale Herausforderung. Ergänzt wird dieses Bild durch die Fragmentierung der Informationslandschaft, die von vielen Interviews als Problem benannt wird: Lokale Informationen laufen über mehrere Kanäle, touristische und kommunale Angebote sind schlecht abgestimmt, und Einheimische sehen sich oft gar nicht als Teil des touristischen Systems. Es fehlt das Verständnis für einen gemeinsam genutzten Freizeitraum.

Eine weitere, wiederkehrende Herausforderung ist der demographische Wandel und die damit verbundenen Änderungen der gesellschaftlichen Ansprüche. Alterung, Abwanderung und die strukturelle Abhängigkeit vom Tourismus treffen besonders periphere Regionen, die ihre gesellschaftliche Vitalität verlieren und Schwierigkeiten haben, Vereine, Kultur und gemeinschaftliches Leben aufrechtzuerhalten. In mehreren Gesprächen zeigt sich zudem, dass Saisonarbeitskräfte gesellschaftlich wenig integriert werden, obwohl der Arbeitsmarkt auf sie angewiesen ist. Die Kombination aus Zweitwohnungsdominanz, schwacher Alltagspräsenz und hoher Personalfluktuation mindert die soziale Kohärenz zahlreicher Orte und macht eine kontinuierliche Kommunikation und Partizipation umso wichtiger.

Initiative	Beschreibung	Status	Region
Primärerhebung (Interviews)			
<u>Graubünden Cultura</u>	Projekt zur Förderung, Sichtbarmachung und Weiterentwicklung des Kulturtourismus in Graubünden. Es vernetzt Kultur- und Tourismusschaffende, Institutionen und Interessierte, initiiert Austauschformate, fördert Synergien und stärkt die kulturelle Produktion im Kanton.	laufend	kantonal
<u>Bevölkerungsbefragung Region Prättigau / Davos</u>	Systematische Bevölkerungsbefragung zur Wahrnehmung und Akzeptanz des Tourismus mit dem Ziel, ein differenziertes Bild über die Haltung der lokalen Bevölkerung zum Tourismus zu erhalten und daraus Handlungsempfehlungen für die weitere touristische Entwicklung abzuleiten.	abgeschlossen (Frühjahr 2025)	Prättigau / Davos
<u>Kamingespräche Zweitwohnende</u>	Informelle Gespräche mit Zweitwohnungsbesitzenden, um deren Bedürfnisse zu erheben und den Dialog zu fördern.	laufend	Prättigau / Davos

<u>«Gesprächsstoff» - Öffentliche Informations- und Mitwirkungsveranstaltung</u>	Öffentliche Veranstaltung zum Aufzeigen und Diskutieren von Tourismusinitiativen, Projekten, Studien und Ideen; Organisation durch die DMO; findet mehrmals pro Jahr statt; richtet sich an Tourismus-Stakeholder, Bevölkerung, Zweitheimische etc.	Laufend (mehrmals pro Jahr)	Lenzerheide
<u>«Gemeinsam für W.O.W.»</u>	Kreatives Gemeinschaftsprojekt mit der Primarschule Vaz/Oberbaz: Kreative Erarbeitung von 14. W.O.W.-Momenten; generationenübergreifende Zusammenarbeit an der Vision der Destination.	abgeschlossen (Sommer 2025)	Lenzerheide
Incentives für Zweitwohnende	Demonstration von Wertschätzung gegenüber Zweitwohnenden z.B. mittels attraktiven Incentives wie Einladungen an Events, Backstage-Führungen an Weltcups etc.	laufend	Lenzerheide
<u>Z'Gast in diinra Stadt</u>	Spezialangebot von Chur Tourismus für Hotelübernachtungen und Stadtführungen im eigenen Wohnort; speziell an Einheimische gerichtet.	laufend	Chur
Tourismus Round-Tables	Austauschformat zur Diskussion von Tourismusinitiativen; durchgeführt von den Gemeinden; soll aufzeigen, dass Tourismusinitiativen eine Gemeinschaftsaufgabe sind, anstatt reine DMO-Mandate.	laufend	Plessur
<u>Forum Beverin</u>	Neue Diskussionsplattform für Einwohnende, Gäste und Fachleute rund um Sensibilisierung, Meinungsbildung, das Erarbeiten von Haltungen und Lösungsstrategien zu aktuellen Themen und Herausforderungen in der Region.	laufend	Viamala
<u>My2Home Rheinwald</u>	Verein der Zweitwohnenden zur Förderung des Dialogs und der Zusammenarbeit mit Behörden, Organisationen, touristischen und kulturellen Institutionen, Unternehmungen und der einheimischen Bevölkerung; organisiert regelmässig Veranstaltungen und betreibt einen Kommunikationskanal (Vereinszeitung) und eine digitale Plattform (Website).	laufend	Rheinwald
<u>Fairtrail</u>	Kampagne zur Förderung eines toleranten Umgangs unter den Nutzenden von Wanderwegen und Biketrails, sowie eines rücksichtsvollen Umgangs mit der Natur während dem Wandern resp. Biken.	laufend	kantonal
<b>Sekundärerhebung (Desk Research)</b>			
<u>Entwicklung nachhaltiger Communities in Destinationen in Bergregionen</u>	Innotour-Projekt der Fachhochschule Graubünden (ITF) zusammen mit den Pilotregionen Andermatt und Bregaglia zur Erforschung und Erprobung von Wegen, wie Community-Building in alpinen Regionen erfolgreich initiiert und begleitet werden kann.	laufend (Abschluss Dezember 2025)	Bregaglia
<u>Forum Engadin</u>	Dialogförderung durch regelmässige Gesprächsrunden, Fachvorträge oder Panels mit Podiumsdiskussionen. Organisation durch den Verein «Forum Engadin» mit dem Ziel, ein attraktives und lebenswertes Engadin durch eine ausgewogene Berücksichtigung und Gewichtung von Interessen und Werten der Mitglieder, Ein- und Zweitheimischen und Gästen sicherzustellen.	laufend	Engiadina Bassa / Val Müstair
<u>Systematische Bevölkerungsbefragung</u>	Durchführung einer umfassenden Bevölkerungsbefragung zur Wahrnehmung und Akzeptanz des Tourismus in der Region Prättigau / Davos mit dem Ziel, ein differenziertes	laufend (Referenz-Durchführung in der	kantonal

<u>gung zur Tourismus-wahrnehmung und -akzeptanz</u>	Bild über die Haltung der lokalen Bevölkerung zum Tourismus zu erhalten. Die Erkenntnisse fliessen anschliessend in die weitere Tourismusentwicklung in der Region ein.	Region Prättigau / Davos im Frühjahr 2025)	
<u>Tourismus mit Herz</u>	Mehrjährige Initiative von Chur Tourismus mit dem Ziel den Einheimischen in Chur den Tourismus näherzubringen und mittels öffentlicher Dialogformate die Bedürfnisse aus der Bevölkerung wahrzunehmen. Zudem soll in Zusammenarbeit mit touristischen Leistungsträgern der Tourismus für die Churer Bevölkerung mittels Veranstaltungen und Aktionen wie «Z'Gast in diinra Stadt» erlebbar gemacht werden.	laufend	Chur
<u>Innotour-Projekt «Barrierefreiheit und Inklusion bei Tourismus- und Freizeitaktivitäten»</u>	Das Projekt von GRF in Kollaboration mit MountOn und den Pilotdestinationen Arosa, Surselva und Val Surses beinhaltet eine Prüfung von Freizeitaktivitäten in den Pilotdestinationen hinsichtlich ihrer Barrierefreiheit. Auf dieser Basis werden Optimierungsmassnahmen für inklusivere Aktivitäten abgeleitet. Weitere Ziele des Projekts beinhalten die Sensibilisierung und Wissensvermittlung sowie die Entwicklung eines Shared Service bei GRF zur weiteren Bearbeitung von Themen im Zusammenhang mit Barrierefreiheit und Inklusion.	laufend	Arosa, Surselva, Val Surses

Tabelle 6: Übersicht Initiativen: Gesellschaft

## 5.2.2 Wirtschaft und Arbeit

Kein Thema wird häufiger und deutlicher artikuliert als der Fach- und Arbeitskräftemangel. Er zieht sich durch alle Regionen und Branchen, verschärft sich durch die Saisonalität und trifft kleine Betriebe besonders hart, die weder HR-Strukturen noch wettbewerbsfähige Arbeitsbedingungen bieten können. Viele Interviews betonen, wie eng der Mangel an Arbeitskräften mit dem fehlenden bezahlbaren Wohnraum verzahnt ist und sich diese Situation zunehmend verschärft. Arbeitsplatz und Wohnraum werden zunehmend untrennbar gedacht, da ohne Personalunterkünfte weder Rekrutierung noch Bindung funktionieren kann.

Die Saisonalität selbst bildet den zweiten grossen Block wirtschaftlicher Herausforderungen. Die starke Winterabhängigkeit in vielen Regionen erschwert Ganzjahresbeschäftigung und zwingt Betriebe zu Modellen, die junge Fachkräfte zunehmend weniger akzeptieren, wodurch deren langfristige Bindung an Unternehmen erschwert wird. Gleichzeitig führen kurze Aufenthaltsdauern der Gäste in transitgeprägten Regionen zu einer geringen Wertschöpfung, während in klassischen Destinationen die Abhängigkeit von Schneesicherheit als zentrale wirtschaftliche Schwachstelle gilt. Immer wieder wird auch der Mangel an langfristigem Denken erwähnt, sowohl in Unternehmen als auch in politischen Strukturen: Digitalisierung, Automatisierung und neue Arbeitsmodelle entwickeln sich schneller als Regulierung und Entscheidungsprozesse.

Querschnittlich zeigt sich zudem ein wachsender Anspruch an Employer Branding und moderner Arbeitskultur. Arbeitsbedingungen im Tourismus gelten vielerorts als unattraktiv, und die Branche kämpft um ihre Wahrnehmung gegenüber technologisch dynamischen Bereichen. Für viele Interviewpartnerinnen und -partner ist klar, dass die künftige Wettbewerbsfähigkeit sowohl von der Qualität der Arbeitsplätze als auch von der Fähigkeit zur strukturellen Erneuerung abhängt.

Initiative	Beschreibung	Status	Region
Primärerhebung (Interviews)			
<a href="#"><u>«Graubünden Job Match» Plattform</u></a>	Job-Plattform in Form einer mobilen Applikation und Matching-Funktionalität (Arbeitgebende bewerben sich auf passende Arbeitnehmendenprofile; Reverse Recruiting); Fachkräfteinitiative der Tourismus-Allianz, Ziel: Entschärfung des Fachkräftemangels und Positionierung des Bündner Tourismus als innovativ, modern und attraktiv für Arbeitnehmende; aktuell in der Pilotphase mit 32 Testbetrieben.	laufend (Start im November 2025)	kantonal
<a href="#"><u>Live &amp; Work Davos</u></a> <a href="#"><u>Live &amp; Work Klosters</u></a>	Digitale Informationsplattform zu Arbeit und Leben in Davos / Klosters (Promotion der Standortattraktivität) inkl. Stellenvermittlung (Forschung, Gesundheitswesen, Tourismus & Wirtschaft).	laufend	Davos / Klosters
<a href="#"><u>Kantonale Wertschöpfungsstudie</u></a>	Die kantonale Wertschöpfungsstudie schafft Klarheit und Bewusstsein für den direkten und indirekten Beitrag des Tourismus an der Bündner Wirtschaft, durchgeführt vom AWT.	abgeschlossen (2022/2023)	Kantonal
Staff-Card / Staff-Events / Staff-Website	<ul style="list-style-type: none"> <li>Staff-Card: Vergünstigungen für Mitarbeitende bei lokalen Betrieben</li> <li>Staff Events: Events und Partys speziell für Mitarbeitende und Saisonarbeitskräfte</li> <li>Staff-Website: Hilfreiche Informationen für Mitarbeitende</li> </ul>	laufend	Arosa / Lenzerheide

<a href="#"><u>arosa4you</u></a>	Employer Branding und Standortattraktivitäts-Initiative in Form einer Website: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Perspektiven zur Arbeit und Lebensqualität in Arosa; realistisch-pragmatische Kommunikation der (oft) saisonalen Arbeitsstellen; Anerkennung der strukturellen Realität des tourismusabhängigen Arbeitsmarktes in der Region</li> <li>• Eventplattform</li> <li>• Aktivitäten</li> <li>• Zahlen / Fakten / Q&amp;A</li> </ul>	laufend	Arosa / Plessur
<a href="#"><u>NextGen Tourism Board</u></a>	Ein Netzwerk aus engagierten, initiativen und kreativen Berufsleuten aus der Hotellerie, Gastronomie und den Bergbahnen (junge Menschen im Alter bis 40 Jahre) zur Bearbeitung strategischer Herausforderungen in der Branche und der aktiven Mitgestaltung ihrer eigenen Zukunft im Tourismus.	laufend	kantonal
<a href="#"><u>Aus- und Weiterbildung, Coaching &amp; Best Practices</u></a>	Modulare, berufsbegleitende Weiterbildungsformate für die Vermittlung von Wissen und praktischen Fähigkeiten in der Hotellerie und Gastronomie.	laufend	kantonal
<a href="#"><u>LOGIN Plattform</u></a>	Plattform für Berufseinsteiger in der Mobilitätsbranche (Organisation marktorientierter Berufslehren, Praktika und weiterführend Ausbildungen) zur Sicherung des Nachwuchses in der Mobilitätsbranche. Partnerschaft mit RhB, SBB, BLS, Verband für öffentlichen Verkehr (VöV) und 70 weiteren Unternehmen.	laufend	national
<a href="#"><u>Volunteering Plessur</u></a>	Aufbau eines flexiblen Pools an Freiwilligen mit diversen Hintergründen für Einsätze an lokalen Veranstaltungen. Die Koordination erfolgt über die Plattform von <a href="#"><u>Swiss Volunteers</u></a> .	laufend	Plessur
<b>Sekundärerhebung (Desk Research)</b>			
<a href="#"><u>Lenzerheide Future Fonds</u></a>	Finanzierungsinstrument zur Förderung ökologischer Massnahmen in der Region sowie zur Stärkung der lokalen Wertschöpfung, der Schaffung und Sicherung von Arbeitsplätzen, Förderung des kulturellen Angebots, sowie zur Sensibilisierung der Bevölkerung und Gäste für Nachhaltigkeitsthemen.	laufend	Lenzerheide
<a href="#"><u>«ibex fairstay» und «ibex fairstay Gastronomie» Nachhaltigkeitslabels</u></a>	Ganzheitliche Nachhaltigkeitszertifizierung für Beherbergungs- und Gastronomiebetriebe. Die massgeschneiderte Zertifizierung dient als Management-Tool und Qualitätsinstrument, welches Nachhaltigkeit in diversen Bereichen (Management, Ökologie, Regionalität, Soziale Balance, Finanzen & Performance) analysiert und Massnahmenkataloge definiert.	laufend	(über)kantonal
<a href="#"><u>Genuss- und Themenpfade</u></a>	Digital buchbares Angebot diverser kulinarischer Wanderungen (z.B. <a href="#"><u>Bündner Bierpfad</u></a> , <a href="#"><u>Monsteiner Bierpfad</u></a> , <a href="#"><u>Surselva Sagenenusspfad</u></a> ), welche vier bis fünf Degustationsmöglichkeiten (Höfe, Restaurants etc.) in einer Laufzeit von ca. zwei Stunden verbinden. Durch das Konzept verbleiben rund 80-90% der Wertschöpfung in der Region und die Sichtbarkeit regionaler Betriebe und Traditionen wird erhöht.	laufend / in Entwicklung	(über)kantonal
<a href="#"><u>Nachwuchskampagne Gastro Story</u></a>	Die Kampagne von GastroGraubünden zielt darauf ab, Lernende für die Hotellerie und Gastronomie zu begeistern. Mittels authentischer Geschichten und	laufend	kantonal

	Portraits werden die vielfältigen Möglichkeiten und Zukunftsperspektiven in der Branche aufgezeigt.		
<u>Image-Kampagne «Hesch z'Züg zum?»</u>	Die Kampagne wurde von GastroGraubünden lanciert mit dem Ziel, die Attraktivität der Gastronomie und Hotellerie stärker ins Bewusstsein zu rücken. Diverse digitale Instrumente wie z.B. emotionale Kampagnenvideos oder ein spielerisches Online-Quiz werden durch physische Werbemittel in den Betrieben ergänzt.	anstehend (Laufzeit Februar Oktober 2026)	kantonal
<u>TOP Ausbildungsbetrieb</u>	Nationales, branchenübergreifendes Unterstützungs- und Weiterentwicklungssystem für engagierte Ausbildungsbetriebe, die sich besonders für eine qualitativ hochwertige Berufsbildung einsetzen. Die Initiative resultierte aus dem von GastroGraubünden im Jahr 2019 lancierten Pilotprojekt in Graubünden.	laufend	national
<u>Leben in Graubünden – Unterricht im Hotel</u>	Initiative von GastroGraubünden, welche es Schulklassen der 5. und 6. Primarstufe ermöglicht, Berufe der Hotellerie und Gastronomie vor Ort bei renommierten Bündner Hotels kennenzulernen. Durch die Einbindung touristischer Akteure in den Schulunterricht erhalten Jugendliche authentische Einblicke in den touristischen Arbeitsalltag aus erster Hand.	laufend	kantonal
<u>Leitfaden «Regionalität und Nachhaltigkeit in der Eventverpflegung» und Event-Selfcheck</u>	Initiative von graubündenVIVA zur Stärkung regionaler Produkte in Graubünden. Der Leitfaden enthält Inspiration für regionale Menügestaltung, Tipps für die saisonale Planung, Argumente für die Kommunikation und Gästebindung sowie Bezugsquellen in Graubünden. Der digitale Event-Selfcheck ermöglicht ein Nachhaltigkeitsassessment der Verpflegung an eigenen Events.	laufend (Erstauflage Leitfaden im April 2025)	kantonal

Tabelle 7: Übersicht Initiativen: Wirtschaft und Arbeit

### 5.2.3 Raum und Infrastruktur

Im Bereich Raum und Infrastruktur dominiert mit grossem Abstand die Wohnraumproblematik. Nahezu jede Region kämpft mit einem gravierenden Mangel an bezahlbaren Unterkünften für Einheimische und Saison- und Ganzjahresarbeitskräfte. Hohe Immobilienpreise, Umnutzungen in Zweitwohnungen, gesetzliche Hürden und langwierige Bewilligungsverfahren erschweren Lösungsansätze. Die Problematik entwickelt sich zu einem systemischen Risiko für die Funktionsfähigkeit ganzer Destinationen.

An zweiter Stelle steht die Verkehrs- und Mobilitätsbelastung, sowohl im Transit durch Graubünden als auch zu Spitzenzeiten zu den und innerhalb der Destinationen. Diese wirken sich negativ auf die Lebens- sowie Erlebnisqualität in den Regionen aus. ÖV-Angebote sind für Gäste, besonders für Wintersport, oft zu wenig attraktiv, womit insbesondere Familien mit viel Gepäck weiterhin stark auf das Auto setzen. Bahn und Bus stossen punktuell an Kapazitätsgrenzen, die aufgrund der sehr langen Investitionszyklen kaum zeitnah ausgeglichen werden können. Trotzdem weisen einige der Interviewten darauf hin, dass die guten Infrastrukturbedingungen im Kanton, trotz punktueller Angebotslücken im ÖV, oftmals dem Tourismus verdankt werden können.

Systemrelevante touristische Infrastrukturen wie bspw. Bergbahnen oder Bäder sowie Grundinfrastrukturen für stark fluktuierende Gäste- und Einwohnendenzahlen verursachen für manche Gemeinden hohe Fixkosten und sind gleichzeitig politisch zunehmend schwieriger durchsetzbar. Die strukturelle Kopplung von Lebensraum und Erlebnisraum führt immer wieder zu schwierigen Aushandlungsprozessen zwischen Destinationen und Gemeinden, bei denen die Zuständigkeiten nicht immer klar geregelt sind.

Wie auch im Themenfeld Wirtschaft ist die Zweitwohnungsproblematik eine zentrale Herausforderung. Die niedrige Nutzungsdauer, die mangelnde Datenbasis und fehlende Vermietungsbereitschaft vieler Zweitwohnraumbesitzer mindern die räumliche Effizienz und entziehen den Orten Wohnraum, Frequenz und Wertschöpfung. Raumplanerische Vorgaben, Einsprachen und komplexe Gesetzeslagen verzögern zusätzlich viele strukturelle Weiterentwicklungen.

Initiative	Beschreibung	Status	Region
Primärerhebung (Interviews)			
<u>Mobile App «keyy»</u>	Vermittlungsplattform für die Vermietung von Zweitwohnraum and privaten Bekanntenkreis der Besitzenden; Lead: Jungfrau Tourismus zur besseren Auslastung der Zweitwohnungen.	laufend	Engadin / Lenzerheide / Davos / Klosters
<u>«WohnTour» Projekt</u>	Harmonisierung der fragmentierten Daten über Zweitwohnungen (Tourismus, Gemeinde, Steueramt etc.) über die verschiedenen Gemeinden hinweg und Aufbau einer einheitlichen Datenbasis, um Besitzende von Zweitwohnungen für touristische Zwecke gezielter ansprechen zu können.	laufend	Engadin
<u>E-TukTuks</u>	Verbesserung der Verbindungen auf der ersten und letzten Meile zur Ergänzung des halbstündigen Zugverkehrstakts. Pilotprojekt in Disentis aus Surselva Lab.	laufend	Surselva
<u>Erstwohnungs-Initiative</u>	Entwicklung von Wohnregelungen derzeit in Ausarbeitung in Davos & Klosters: Durchsetzen von Regeln, um zu verhindern, dass Erstwohnungen als nicht deklarierte Zweitwohnungen genutzt werden: Die Initiative fordert, dass bei baulichen Eingriffen (Umbauten, Aufteilungen oder Ersatzneubauten) mindestens die Hälfte	laufend	Davos

	der entstehenden Wohnungen als Erstwohnungen erhalten bleiben müssen.		
<u>Datenbasiertes Verkehrsmanagement</u> <u>Intelligente Mobilität;(ASTRA)</u>	In Kooperation mit GRDigital; Zugang zu Verkehrsdaten vom Bundesamt für Strassen (ASTRA) via Kameras entlang Hauptverkehrsachsen. Ermöglicht Prognosen über Verkehrsaufkommen und damit frühzeitige Besucherlenkung via Push-Benachrichtigung in digitalem Reiseassistenten inkl. Angebotsreaktion (z.B. Verschiebung An- oder Abreise, um Spitzenzeiten zu entlasten). Schafft Mehrwert für Besuchende (kein Stau) und lokale Tourismusindustrie (längere Aufenthaltsdauer; gesteigerte Ausgaben & Wertschöpfung).	laufend	Viamala / Lenzerheide
<u>Umnutzungsprojekt «Buscadero»</u>	Rückbau des ehemaligen Restaurants «Buscadero» zur Realisierung von zeitgemässen Personalwohnungen in Valbella.	abgeschlossen (Ende 2024)	Albula
<u>Projekt in Arealentwicklung Bahnhof Samedan</u>	Immobilien des RhB-Pensionsfonds werden teilweise für die Bereitstellung von Wohnraum u.a. für Mitarbeitende genutzt. Beispielprojekt dafür ist die Arealentwicklung des Bahnhofgeländes in Samedan.	in Planung	Engadin
<u>Fahrtziel: Natur Pauschale</u>	Angebot, welches ab einer Buchung ab drei Übernachtungen in ausgewählten Unterkünften in / nahe Bündner Pärken ist die freie Fahrt mit dem ÖV an zwei von sieben Tagen inkludiert.	abgeschlossen (Mai – Oktober 2025)	kantonal (Bündner Naturpärke)
Kostenlose ÖV-Tickets für Übernachtungsgäste	Prüfung kostenloser ÖV-Tickets für Übernachtungsgäste; momentan läuft <u>Pilotprojekt im Wallis</u> (in 1 Jahr Start in Graubünden geplant) durch HotellerieSuisse Graubünden in Kollaboration mit Graubünden Ferien.	in Planung	kantonal
<b>Sekundärerhebung (Desk Research)</b>			
<u>Durchfahrtsabgabe für Transitfahrten</u>	Annahme der Motion zur Einführung einer Durchfahrtsabgabe für Transitfahrten durch die Schweiz durch den Ständerat im September 2025.	laufend (Beratung im Nationalrat)	national
<u>Graubünden nachhaltig mobil</u>	Projekt von GRF, welches eine kombinierte Mobilität aus öffentlichem Verkehr und E-Carsharing (für periphere Ziele) in Graubünden anstrebt und dieses bei Feriengästen und Einheimischen zu etablieren vorsieht. Das Projekt sieht u.a. die Platzierung elektrifizierter E-Mobility-Standorte oder die Buchung von Elektro-Motorrad-Touren entlang der «Alpine Circle»-Route vor.	laufend	kantonal
<u>graubünden in via - FABOO</u>	Mit der digitalen Plattform FABOO können Unternehmen ihren Mitarbeitenden vergünstigte Abonnemente für den öffentlichen Verkehr (z.B. BÜGA Firmenabo, GA, Halbtax, Verbund- und Streckenabos) zur Verfügung stellen und damit effiziente Mobilität und nachhaltige Verantwortung kostengünstig kombinieren.	laufend	kantonal
<u>Sustainability Hotel</u>	Nachhaltigkeitsinitiative von HotellerieSuisse: Umfassende digitale Informationsplattform zur nachhaltigen Beherbergung. Lösungsansätze, Tipps und Hilfsmittel zum ganzheitlich nachhaltigen Hotelbetrieb sind als virtueller Hotelrundgang attraktiv und übersichtlich aufbereitet.	laufend	national

Tabelle 8: Übersicht Initiativen: Raum und Infrastruktur

## 5.2.4 Umwelt & Erlebnisraum

Die Interviews zeigen ein differenziertes Bild: Systemischer Overtourism existiert nicht, aber es gibt zu Spitzenzeiten vereinzelte lokale Hotspots, die sowohl ökologisch als auch hinsichtlich der Erlebnisqualität an Grenzen stossen. Solche Hotspots existieren sowohl in grossen Tourismusdestinationen sowohl auch in periphereren Regionen. Stellvertretend wurden bspw. der Caumasee, die Rheinschlucht, St. Antönien oder Teile der Bernina-Linie genannt. Besucherlenkung ist hier nötig, aber oft schwierig, weil geographische, ökonomische und gesellschaftliche Rahmenbedingungen (bspw. Social Media) die Steuerungsmöglichkeiten begrenzen.

Am häufigsten wird jedoch das Spannungsfeld zwischen Naturschutz, Erlebnisinszenierung und wirtschaftlicher Tragfähigkeit angesprochen. Einige der Interviewten betonen, dass ökologische Themen in der öffentlichen Wahrnehmung dominant sind, während soziale und wirtschaftliche Aspekte des 360°-Tourismus untergewichtet bleiben. Zugleich wächst der Druck, attraktive, hochwertige und langfristig resiliente Angebote zu schaffen, besonders aufgrund des Klimawandels, der kleinere und tieferliegende Skigebiete bedroht und Anpassungsstrategien erfordert.

Die Frage, wie viel Naturinszenierung eine Region verträgt, ohne die Landschaft zu schädigen oder einen «künstlichen Spielplatz» in der Natur (bspw. Erlebnisinfrastrukturen in sensiblen Berggebieten) zu erzeugen, wird wiederholt diskutiert. Ein weiteres Thema ist der begrenzte Einflussbereich einzelner touristischer Akteure: Nachhaltige Angebote verändern das Mobilitätsverhalten der Gäste oft wenig, während gesetzliche Rahmenbedingungen oder globale Trends (bspw. Tourismuswachstum) viel stärkere Auswirkungen haben. Insgesamt zeigt sich, dass sich die Regionen um ökologische Optimierung bemühen. Dies wird an den Bestrebungen zur verbesserten Energieeffizienz in Hotellerie, der Förderung nachhaltiger Mobilitätslösungen und Initiativen zur verstärkten Ressourcenschonung ersichtlich. Gleichzeitig soll eine stärkere gegenseitig positive Wechselwirkung mit wirtschaftlichen Perspektiven angestrebt werden. Dies kann u.a. über die Einbindung regionaler Produkte in die touristische Wertschöpfungskette realisiert werden.

Initiative	Beschreibung	Status	Region
Primärerhebung (Interviews)			
<a href="#"><u>NaturMetropole Graubünden</u></a>	Nachhaltigkeitsinitiative von Graubünden Ferien: Vernetzung, Wissensvermittlung, Koordination, Projekte und Services mit und für touristische Partner, Kommunikation und Marketing und Messung der Entwicklung.	laufend	kantonal
<a href="#"><u>Greenstyle Foundation</u></a>	Umfassendes Massnahmepaket zur Nachhaltigen Destinationsentwicklung, insbesondere zur Bewältigung der Herausforderungen des Klimawandels und der Förderung Naturschutz und Biodiversität. Gegründet durch die Weisse Arena Gruppe.	laufend	Flims / Laax Surselva
<a href="#"><u>Energierregion Surselva</u></a>	Unterstützung durch das Bundesamt für Energie bei der Förderung interkommunaler Zusammenarbeit zwischen Einwohnenden, Unternehmen, Organisationen und Gemeinden bei der Verfolgung energiepolitischer Ziele, Massnahmen und Projekte (Fokus: erneuerbare Energien und Energieeffizienz).	laufend	Surselva
<a href="#"><u>al.digital</u></a>	Schlüsselprojekt. <a href="#"><u>Digitales Ökosystem zwischen den Destinationen Arosa und Lenzerheide</u></a> ; ermöglicht die digitale Besucherlenkung und damit die Steuerung der Naturnutzung durch Besucher / Gäste / Sportler.	laufend (2022 – 2026)	Arosa / Lenzerheide

<a href="#"><u>Rangerdienst Ruinaulta / Tektonikarena Sardona</u></a>	Besucherlenkung, Informations- und Sensibilisierungsarbeit für Naturwerte, sowie Überwachung von Natur und Infrastruktur innerhalb der Perimeter Rheinschlucht / Ruinaulta und UNESCO Tektonikarena Sardona.	laufend	Rheinschlucht / Sardona Surselva
<a href="#"><u>Projekt «Food Save Graubünden»</u></a>	Projekt zur langfristigen Reduktion von Lebensmittelabfällen und Warenkosten mit dem Food Save Management Ansatz von United Against Waste mit GastronomieGraubünden als Hauptpartner und 22 teilnehmenden Gastronomiebetrieben.	laufend	kantonal
<a href="#"><u>Klimafitte Destinationen: Modellregion Graubünden</u></a>	Innotour-Projekt von GRF zur Erforschung von Anpassungsstrategien von Tourismusdestinationen an die Auswirkungen des Klimawandels. Im Zentrum steht die Frage, wie sich Destinationen so positionieren und ihr Angebot weiterentwickeln können, dass sie für die neuen Realitäten der kommenden Jahre bestmöglich gewappnet sind.	laufend	Engadin Samnaun Val Müstair / Lenzerheide / Prättigau
<a href="#"><u>Projekt «Leuchtturm – Energieeffiziente Hotels Graubünden»</u></a>	Engagement zur Energieeffizienzsteigerung und CO <sub>2</sub> -Reduktionsvereinbarungen zwischen Hotelbetrieben und der Energieagentur der Wirtschaft (EnAW) seit 2014: Befreiung von CO <sub>2</sub> -Abgabe resp. Rückerstattung des Netzzuschlags bei Einhaltung der Zielvereinbarung und Absenkungspfaden (Steigerung der Energieeffizienz und Senkung von CO <sub>2</sub> -Emissionen).	laufend	kantonal
<a href="#"><u>GPS-gesteuertes Schneehöhenmesssystem</u></a>	Implementierung eines GPS-gesteuerten Schneehöhenmesssystem zur besseren Nutzung des vorhandenen Schnees und somit besserer Planung und ressourceneffizienteren Pistenpräparation und -beschneigung.	laufend	Lenzerheide
<a href="#"><u>MyClimate Partnerschaften</u></a>	Commitment diverser Akteure wie Destinationen, Hotels, Parahotellerie, Bergbahnen, Freizeit- und Mobilitätsanbieter und Events, zum Klimaschutz und der Nachhaltigkeitsförderung auf lokalen Ebenen.	laufend	kantonal
Nachhaltigkeitszertifizierungen <a href="#"><u>TourCert / Swisstainable</u></a>	Klar definiertes Commitment zur Nachhaltigkeit auf Destinations- und Betriebsebene. Förderung des Engagements und Sichtbarkeit von Nachhaltigkeitsbestrebungen im Tourismussektor.	laufend	national: u.a. Surselva / Engadin Samnaun Val Müstair
<a href="#"><u>UNESCO Biosphärenreservat Engiadina Val Müstair</u></a>	Modellregion für den nachhaltigen Umgang des Menschen mit der Natur, insbesondere für den Schutz der Biodiversität und der natürlichen Ressourcen im Einklang mit deren nachhaltigen Nutzung.	laufend	Val Müstair Engadin
<a href="#"><u>Erlebbarer Berglandwirtschaft / Agrotourismus</u></a>	Projekte zur Förderung authentischer Besuchererlebnisse und deren Sensibilisierungswirkung durch direkten Kontakt zur lokalen Berg- resp. Landwirtschaft inkl. Übernachtung, Verpflegung und agrotouristischen Aktivitäten.	laufend	Naturpark Beverin Viamala

Sekundärerhebung (Desk Research)			
<u>Gruppa Dürabilità</u>	Nachhaltigkeitsgruppe bestehend aus Einheimischen, Zweitheimischen und Gästen in der Region, welche regelmässig gemeinsame Einsätze zum Erhalt und Weiterentwicklung der ökologischen, gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Nachhaltigkeit in der Region leisten. Bisherige Einsätze umfassen u.a. Ufersäuberungen, Clean-Up-Days im Skigebiet und Arbeitseinsätze auf der Alp).	laufend	Engadin, Samnaun, Val Müstair
<u>Graubünden Wasser</u>	Das Projekt «Graubünden-Wasser» betreibt Sensibilisierungsarbeit für die Relevanz des Wassers und setzt sich mit den Herausforderungen und Lösungen eines nachhaltigen und verantwortungsvollen Wassermanagements auseinander. Hierzu bietet der Verein «Graubünden-Wasser» diverse Angebote wie u.a. Unterrichtseinheiten für Schulklassen, Veranstaltungen für Unternehmen, Teamevents für Unternehmen und Ausflüge an.	laufend	kantonal
<u>AlpsLife</u>	Projekt zur Harmonisierung der Biodiversitätsdaten aus bestehenden Monitoringsystemen. Ziel ist die Überwachung der Biodiversität in seltenen und bedrohten Lebensräumen und die Umsetzung effektiverer Erhaltungsstrategien auf der Ebene der alpinen biogeografischen Region. Der Schweizerische Nationalpark Zernez zählt u.a. zu den Projektpartnern.	laufend	kantonal / international (Interreg)

Tabelle 9: Übersicht Initiativen: Umwelt und Erlebnisraum

## 5.2.5 Governance

Auch wenn das Themenfeld «Governance» bei der freien Assoziation zum Thema 360°-Tourismus durch die Interviewpartnerinnen und -partner seltener genannt wurde, kamen auf Nachfrage einige wichtige Herausforderungen zum Vorschein: Unklare Rollenverständnisse, fragmentierte Zuständigkeiten und gelegentliches Silodenken. Viele Regionen begegnen unterschiedlichen politischen Geschwindigkeiten, divergierenden Interessen und dem Fehlen einer gemeinsamen Vision. Tourismusorganisationen haben für den Lebensraum oft keine formale Zuständigkeit, tragen aber faktisch Verantwortung, weil ihre Projekte auf Infrastruktur, Raumplanung und gesellschaftliche Akzeptanz angewiesen sind. Im Gegenzug wirken jene Projekte positiv wie negativ auf den Lebensraum ein. Gemeinden wiederum haben die Entscheidungshoheit, aber nicht immer die Ressourcen oder die Dringlichkeit, touristische Anliegen umzusetzen. In diesem Zusammenhang wandelt sich die Rolle und Zuständigkeit der DMOs laufend.

Häufig wird die Lücke zwischen Strategie und Umsetzung erwähnt: Studien, Leitbilder und Tourismusstrategien existieren in reichlicher Zahl, doch die Umsetzung scheitert an Finanzierung, politischen Zyklen oder fehlender institutioneller Berücksichtigung und Verbindlichkeit. Besonders betont wird der Bedarf an überregionalen Lösungen, da Gäste sich nicht an Destinations- oder Gemeindegrenzen halten, politische Strukturen jedoch an diese gebunden sind. Die Koordination und Abstimmung zwischen Regionalentwicklung, Gemeinden und DMOs bildet hierbei eine zentrale Herausforderung. Es fehlt an kantonsweiten Projekten und nationalen Kollaborationen.

Ein weiterer wiederkehrender Punkt ist die Partizipation, Kommunikation und Dialogförderung. Sämtliche Stakeholder einer Region müssen stets informiert, einbezogen und als Partnerinnen und Partner verstanden werden. Regionen, die früh, transparent und proaktiv kommunizieren, scheinen weniger Konflikte zu erleben. Gleichzeitig zeigen einige Interviews, dass der Tourismus aufgrund seiner internen Stärke manchmal zu wenig nach aussen kooperiert und stärker den übersektoralen Austausch suchen müsste.

Ferner verlaufen Instrumente wie Raumplanung, Wohnraumpolitik, Zweitwohnungsregelungen und Naturschutzdebatten teilweise auf Ebenen, welche regionale Realitäten nicht immer adäquat widerspiegeln können. Der Wunsch nach pragmatischen, vorausschauenden und regionalflexiblen Lösungen wird von mehreren Interviewten geäussert.

Initiative	Beschreibung	Status	Region
Primärerhebung (Interviews)			
<a href="#">Destinationsplan Lenzerheide</a>	Der Destinationsplan Lenzerheide, der die strategische Grundlage für den Tourismus und die Standortförderung in der Region bildet, wurde unter Einbezug aller drei Gemeinden in der Lenzerheide erarbeitet, um einheitliche Rahmenbedingungen und eine gemeinsame Leistungsvereinbarung und -komponenten sicherzustellen. Der Inhalt umfasst neben touristischen Aspekten auch Wohnraum, Arbeitsplatzbeschaffung und -sicherung, die Schaffung von Begegnungsorten, Nachhaltigkeit etc.	laufend (Erstellung 2022)	Lenzerheide
Institutionalisierte Gremien	Gremien auf verschiedenen Ebenen (Gemeindepräsidentenkonferenz, Verwaltungsrat der Tourismusorganisation, <a href="#">Wirtschaftsforum Graubünden</a> ) umspannen alle Täler innerhalb der Region und tragen so zur besseren Vernetzung und Überwindung kultureller Unterschiede durch den Austausch in diversen Konstellationen bei.	laufend	Engadin / kantonal

<u>Forum Prättigau / Davos</u>	Informations- und Beratungsgremium für aktuelle Herausforderungen und Projekte in der Region mit vertretenden Personen aus Bevölkerung, Verbänden, Unternehmen und Interessengruppen.	laufend	Prättigau / Davos
<u>Regionales Tourismusleitbild</u>	Erarbeitung eines regionalen Tourismusleitbilds für die Gemeinden im Rahmen von Diskussionsgruppen. Ziel ist u.a. die Definition der Rollen der Gemeinden in der Region in Bezug auf Tourismus.	laufend	Prättigau / Davos
<u>Tourismusstrategie Graubünden</u>	Schaffung eines Orientierungsrahmens und setzen von Impulsen für touristische Akteure in Graubünden sowie Definition von Handlungsfeldern und strategischen Stossrichtungen für die Entwicklung des Bündner Tourismussystems.	laufend	kantonal
<b>Sekundärerhebung (Desk Research)</b>			
<u>Programm «Graubünden nachhaltig»</u>	Das Programm «Graubünden nachhaltig» (NRP-Projekt) zielt darauf ab, die Willensgemeinschaft «Marke graubünden» mitsamt ihren Partnerinnen und Partnern und Lizenznehmern als nachhaltige Regionenmarke zu positionieren. Dabei stehen insbesondere der Netzwerkverbund, Kollaboration und Co-Kreation zum Erhalt und der Weiterentwicklung des Lebens- und Erlebnisraums Graubünden im Zentrum, wobei die Marke graubünden die Führung, Organisation und Moderation übernimmt.	laufend	kantonal
<u>GRF Projektstelle Nachhaltigkeit</u>	Die 2024 von GRF geschaffene Projektstelle Nachhaltigkeit unterstützt und fördert die ganzheitlich nachhaltige Tourismusentwicklung (Umwelt, Gesellschaft, Wirtschaft und Management) in Graubünden. Neben der Projektdurchführung (z.B. Netzwerktage, Klimafitte Destinationen, Barrierefreiheit und Inklusion) werden Shared-Services zur Vermittlung von Wissen, Erfahrungen und Netzwerk im Bereich der nachhaltigen Destinationsentwicklung (z.B. Webinare, Workshops und Veranstaltungen) angeboten.	laufend	kantonal
<u>GRF Netzwerktage</u>	Jährlich stattfindende Veranstaltung zu aktuellen Themen im Bündner Tourismus. Die Ausgabe im Jahr 2025 fokussierte auf Klimawandel sowie Barrierefreiheit und Inklusion. Das Programm beinhaltete Keynotes, Erfahrungsberichte, Projekt-Insights und Workshops zum Thema und richtete sich an Nachhaltigkeitsverantwortliche von Destinationen und Betrieben sowie Personen, die in der nachhaltigen Tourismusentwicklung in Graubünden aktiv sind.	laufend (1x pro Jahr)	kantonal

Tabelle 10: Übersicht Initiativen: Governance

## **Fazit** | Primär- und Sekundärerhebung zu Herausforderungen und laufenden Initiativen

Die fünf abgeleiteten Themenfelder – Gesellschaft, Wirtschaft & Arbeit, Raum & Infrastruktur, Umwelt & Erlebnisraum sowie Governance – wurden im Rahmen der Interviews bestätigt und spiegeln die Breite der relevanten Themen und Herausforderungen im Zusammenhang mit einer ganzheitlichen Bündner Tourismusedwicklung wider. Besonders prägend innerhalb dieser Themenfelder sind der Fach- und Arbeitskräftemangel, die Wohnraumknappheit, die Belastung kritischer Infrastrukturen sowie die Fragilität der Tourismusakzeptanz und mangelnde Governance-Kapazitäten.

Gleichzeitig bestehen zahlreiche innovative Initiativen, die in den Bereichen ökologische Nachhaltigkeit, Besucherlenkung, Arbeitsmarkt und gesellschaftlicher Dialog bereits aktiv an Lösungen arbeiten. Insbesondere Ansätze wie institutionalisierte Austauschformate wie Foren oder digitale Plattformen bspw. zur Jobvermittlung sind illustrative Beispiele für bereits umgesetzte Massnahmen. Die Ergebnisse zeigen zudem, dass viele Herausforderungen an Schnittstellen zwischen Themenfeldern auftreten und sektorübergreifende Steuerung und Kooperation (Governance) erfordern. Insgesamt bestätigt die Studie die Relevanz eines ganzheitlichen Ansatzes für die Tourismusedwicklung in Graubünden, identifiziert aber parallel dazu Themenfelder mit dringendem Handlungsbedarf.

## 6 Best Practice Fallbeispiele

Nachfolgend werden die Erkenntnisse aus der Best-Practice Analyse in Bezug auf 360°-Tourismus in der restlichen Schweiz sowie im angrenzenden DACH-Raum dargelegt. Mittels Desk Research wurden sechs Destinationen identifiziert und analysiert, welche aufgrund ihres Modellcharakters als besonders lehrreich für die Gestaltung und Förderung einer ganzheitlichen Tourismusentwicklung gelten. Diese ergänzen den Status Quo der laufenden Initiativen innerhalb des Kantons Graubünden und schaffen eine Inspirationsgrundlage für weitere Impulse und Massnahmen. Die Selektion der Fallbeispiele orientierte sich primär an den öffentlich verfügbaren Informationen zu Nachhaltigkeitsstrategien sowie den entsprechenden Massnahmen und erfolgte unter der Berücksichtigung folgender Kriterien:

- Ganzheitlichkeit der Nachhaltigkeitsbestrebungen (Anzahl tangierter Themenfelder aus dem 360°-Tourismus, siehe Kapitel 5.2)
- Verankerungsgrad der Nachhaltigkeitsbestrebungen in der Strategie
- Einstufungen zur umfassenden Nachhaltigkeitsentwicklung (z.B. Swisstainable<sup>2</sup>) und Zertifizierungen (z.B. TourCert<sup>3</sup>)
- Geographische Lage

Pro Fallbeispiel werden die Ausgangslage und insbesondere die strategischen Grundlagen kurz beschrieben, einige umgesetzte Massnahmen nach Themenfeld gegliedert zusammengefasst und, sofern vorhanden, Informationen zur daraus erzielten Wirkung oder Ergebnisse aufgeführt.

### 6.1 Basel Tourismus

Kurzprofil	
Projektname	«Besser Reisen» Strategie nachhaltige Tourismusentwicklung 2024 – 2030
Ort, Region, Land	Stadt Basel, Kanton Basel-Stadt, Schweiz (CH)
Status, Laufzeit	laufend
Themenfelder 360°-Tourismus	<div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: flex-start;"> <div style="border: 1px solid #0070C0; padding: 2px; margin: 2px;">Gesellschaft</div> <div style="border: 1px solid #C00000; padding: 2px; margin: 2px;">Wirtschaft &amp; Arbeit</div> <div style="border: 1px solid #C0A000; padding: 2px; margin: 2px;">Raum &amp; Infrastruktur</div> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: flex-start; margin-top: 5px;"> <div style="border: 1px solid #000000; padding: 2px; margin: 2px;">Umwelt &amp; Erlebnisraum</div> <div style="border: 1px solid #000000; padding: 2px; margin: 2px;">Governance</div> </div>
Link(s)	<a href="#">Basel Tourismus: Strategie für eine nachhaltige Tourismusentwicklung</a>

Tabelle 11: Kurzprofil Best-Practice Fallbeispiel: Basel Tourismus

#### Ausgangslage und strategische Impulse

Die DMO der Stadt Basel verankert Nachhaltigkeit als integralen Bestandteil ihrer Tourismusstrategie mittels der Nachhaltigkeitsstrategie «Besser Reisen» (Basel Tourismus o. D.). Darin deklariert Basel Tourismus eine klare Positionierung abseits des Massentourismus mit einem Schwerpunkt auf authentischen touristischen Erlebnissen. Das Nachhaltigkeitsverständnis von Basel Tourismus basiert u.a. auf der Überzeugung vom Mehrwert des Qualitätstourismus, der Förderung regionaler Wertschöpfung, dem Brückenbau zwischen Kulturen, der Reduktion des ökologischen Fussabdrucks und der Erlebbarkeit von Nachhaltigkeit, sowie der Attraktivität der Tourismusbranche als Arbeitgeberin. Die Strategie gliedert sich in die drei Handlungsfelder

<sup>2</sup> <https://www.stv-fst.ch/nachhaltigkeit/kompetenzzentrum/swisstainable>

<sup>3</sup> <https://tourcert.org/>

«Besser Arbeiten», «Nachhaltige Partnerschaften» und «Besser Reisen», wodurch Nachhaltigkeit sowohl organisationsintern als auch in der Branche und Destination, und auch für Gäste eine zentrale Stellung einnimmt.

### Umgesetzte Massnahmen

Entlang der 3 strategischen Handlungsfelder hat Basel Tourismus die Umsetzung diverser Massnahmen im Jahr 2025 geplant (Basel Tourismus o. D.). Darunter befinden sich mehrere Massnahmen, welche insgesamt im Sinne einer ganzheitlichen Nachhaltigkeit auf alle Themenfelder des 360°-Tourismusansatzes einzahlen:

- Umsetzung der Kampagne «Z'Gascht in dinere Stadt»: Umfangreiches Angebot von Hotelzimmern zu Sonderkonditionen für Einwohnende der Stadt Basel
- Erhebung der Tourismusakzeptanz innerhalb der Destination
- Branchenschulungen zum Thema Willkommenskultur

- Positionierung als Hub und Fokus auf Bleisure-Angebote zur Verlängerung der Aufenthaltsdauer und Förderung der lokalen Wertschöpfung
- Schrittweise Umstellung des Souvenirangebots auf regionale Produkte von nachhaltigen Anbietern
- Schaffung konkreter Anreize für besonders nachhaltige Partnerbetriebe (erhöhte Sichtbarkeit und Empfehlung)

- «BaselCard» Gästekarte: Kostenfreie Benutzung des öffentlichen Verkehrs für Hotelgäste
- «City Park & Ride»: Kombiticket inklusive einer Stunde Gratis-Parking im Parkhaus am Stadtrand und attraktiven Tram-Tarifen in der Innenstadt
- Bewusste Förderung und Kommunikation barrierefreier Angebote (Teilnahme an «OK:GO» Initiative)
- Betrieb des grössten Fernwärmenetzes der Schweiz

- Besucherlenkung durch Tippliste für besonders nachhaltige Erlebnisse in der Destination

- Schaffung und Besetzung einer Koordinationsstelle für Nachhaltigkeit als zentrale Anlaufstelle für interne Projekte und Partnerbetriebe
- Integration der Nachhaltigkeitsstrategie 2024 – 2030 in die Tourismusstrategie und Abstimmung mit der Agenda 2030, den Sustainable Development Goals, der nationalen und kantonalen Tourismusstrategie, sowie Swisstainable und Global Destination Sustainability Index (GDSI)<sup>4</sup>
- Einführung eines Nachhaltigkeitsmonitorings
- Etablierung eines Nachhaltigkeitsrats mit regelmässigen Treffen
- Durchführung von Nachhaltigkeits-Coachings in der Branche

### Wirkung und Ergebnisse

Eine an die aufgeführten Massnahmen von Basel Tourismus gekoppelte Wirkungsmessung ist nicht öffentlich zugänglich. Die konsequente Nachhaltigkeitsorientierung auf der ökonomischen, ökologischen, sozialen sowie der Management-Ebene führte in jüngster Vergangenheit jedoch zu bedeutender nationaler und internationaler Anerkennung (Swisstainable Einstufung

---

<sup>4</sup> <https://www.gds.earth/index/>

auf Level III; leading; GDI Rang 22 aus über 100 bewerteten Destinationen) (Schweizer Tourismus-Verband 2025a; hotelrevue 2025; Basel Tourismus o. D.).

### Fazit | Fallbeispiel: Basel Tourismus

Aus der Perspektive des 360°-Tourismus ist das Fallbeispiel Basel Tourismus aus mehreren Gründen besonders exemplarisch: Einerseits widerspiegelt die Vielfalt der umgesetzten Massnahmen, welche alle übergeordneten Themenfelder des 360°-Tourismusansatzes tangieren, die Ganzheitlichkeit der Nachhaltigkeitsbestrebungen. Andererseits ist neben der Abstimmung mit Strategien auf kantonaler und nationaler Ebene v.a. die starke Verankerung des mehrdimensionalen Nachhaltigkeitsverständnisses in der Tourismusstrategie von Basel-Stadt («Besser Reisen» Strategie nachhaltige Tourismusentwicklung 2024 - 2030) hervorzuheben. Diese schafft den nötigen Rahmen und legitimiert die Umsetzung wirkungsvoller Massnahmen. Durch den starken Fokus auf Aktivitäten im Bereich Governance (Koordinationsstelle Nachhaltigkeit, Nachhaltigkeitsrat, Wissensvermittlung) kommt Basel Tourismus zudem eine Koordinationsfunktion zu, welche es der DMO erlaubt, die ganzheitlich nachhaltige Tourismusentwicklung in der Destination bedeutend zu beeinflussen und zu lenken.

## 6.2 UNESCO Biosphäre Entlebuch

Kurzprofil	
Projektname	UNESCO Biosphäre Entlebuch (UBE)
Ort, Region, Land	Entlebuch, Kanton Luzern, Schweiz (CH)
Status, Laufzeit	laufend
Themenfelder 360°-Tourismus	<div style="display: flex; flex-wrap: wrap; gap: 5px;"> <div style="border: 1px solid #0070C0; padding: 2px;">Gesellschaft</div> <div style="border: 1px solid #C00000; padding: 2px;">Wirtschaft &amp; Arbeit</div> <div style="border: 1px solid #FFC000; padding: 2px;">Raum &amp; Infrastruktur</div> <div style="border: 1px solid #FFC000; padding: 2px;">Umwelt &amp; Erlebnisraum</div> <div style="border: 1px solid #000000; padding: 2px;">Governance</div> </div>
Link(s)	<a href="#">Geschäfts- und Nachhaltigkeitsbericht 2024</a>

Tabelle 12: Kurzprofil Best-Practice Fallbeispiel: UNESCO Biosphäre Entlebuch

### Ausgangslage und strategische Impulse

Mit der offiziellen Anerkennung durch die UNESCO im Jahr 2001 gilt die UBE als die älteste Biosphäre der Schweiz und wurde vom Bund 2008 zusätzlich als erster regionaler Naturpark von nationaler Bedeutung anerkannt (Gemeindeverband UBE 2025). Der Gemeindeverband UBE (2025) charakterisiert die Biosphäre als Modellregion für nachhaltige Entwicklung, wobei die Beziehung zwischen dem Menschen und der Umwelt im Mittelpunkt steht. Dieses Selbstverständnis schlägt sich auch in den definierten Schlüsselbereichen der UBE nieder. Diese umfassen Bildung und Wissenschaft, Biodiversität und Landschaft, Raumentwicklung, Regionalwirtschaft, Tourismus und Kommunikation. Getreu dem Motto «ein Segen für alle», strebt die UBE danach, Natur und Kultur zusammen mit der lokalen Bevölkerung zu pflegen, die regionale Wirtschaft nachhaltig zu stärken, sowie Forschung und Wissensvermittlung aktiv zu fördern (Gemeindeverband UBE 2025). Wegweisend für die Aktivitäten der UBE sind dabei vor allem die Handlungsgrundsätze aus dem Leitbild: Erhalt, Aufwertung und Vernetzung, Innovation und Entwicklung, Sensibilisierung, Lernen und Forschung, sowie Kommunikation, Begeisterung und Mitbestimmung (UBE o. D.). Ganz im Sinne des 360°-Tourismus, verfolgt die UBE damit einen besonders ganzheitlichen, integrativen und langfristig ausgerichteten Ansatz der Tourismus- und Lebensraumentwicklung.

## Umgesetzte Massnahmen

Die UBE berichtet im Rahmen des Geschäfts- und Nachhaltigkeitsberichts 2024 über jüngst umgesetzte und laufende Massnahmen in den strategischen Schlüsselbereichen (Gemeindeverband UBE 2025):

- Regelmässige Durchführung öffentlicher Exkursionen, Kurse und Natureinsätze für Schulen und Interessierte zur Sensibilisierung und Wissensvermittlung
- Kollaboration mit Start-Ups und Stiftungen zur Implementierung barrierefreier Erlebnisse
- Regionales Magazin «Mein Entlebuch» in grosser Auflage mit Geschichten, Portraits und Informationen zu aktuellen Projekten

- Zertifizierung lokaler Produkte (Lebensmittel und Rohstoffe) mit der Regionalmarke «Echt Entlebuch»
- Biosphären-Partnerprogramm: Partnerschaften setzen die Umsetzung von mind. drei Projekten oder Massnahmen durch die Betriebe im Einklang mit den Zielen der UBE voraus
- Zentrale Vermarktung eines regionalen Produktsortiments durch die Vermarktungsplattform «Biosphäre Markt AG»
- Coachings für lokale Landwirtschaftsbetriebe für dessen Einstieg in den Agrotourismus
- Strategischer Fokus auf wertschöpfungsorientierten Ganzjahrestourismus in der Region

- Pilotprojekt «Gratis ÖV-Anreise für Hotelgäste»: ab drei Übernachtungen profitieren Gäste von einer kostenlosen An- und Abreise mit den öffentlichen Verkehrsmitteln
- Pilotprojekt zur Optimierung der Netzeinspeisung durch lokale Speicherung von Solarstrom
- Ausbau des Fernwärmenetzes in den Gemeinden

- Diverse Projekte zur Aufwertung und dem Schutz von Biotopen und ökologischen Nischen (Revitalisierung von Weihern, Bau von Trockensteinmauern) sowie zum Schutz und der Förderung der Biodiversität (Infotafeln für Besuchende)
- Etabliertes und stets wachsendes Freiwilligeneinsatzprogramm zur Unterstützung bei Massnahmen zur Artenförderung und der Bewirtschaftung von Kern- und Pflegezonen
- Ausbau des Biketrail-Netzwerks zur Minimierung illegaler und naturschädlicher Singletrails

- Ausgeprägtes Partizipations- und Kooperationsmodell aus diversen eigenständig organisierten Foren (Bildung, Energie, Holz, Landwirtschaft, Tourismus), dem Verein «Freunde der Biosphäre Entlebuch» und einem Kooperationsrat
- Aktive Förderung, Unterstützung und Betreuung von Forschung im Rahmen von transdisziplinären Forschungsprojekten (z.B. Projekt «Kultur und Umwelt» in Kollaboration mit der ETH Zürich und der Zürcher Hochschule der Künste im Jahr 2024) sowie akademischen Abschlussarbeiten
- Workshops zur gemeinsamen Landschaftsgestaltung (z.B. zur Weiterentwicklung von Moor- und Karstlandschaften)

## Wirkung und Ergebnisse

Das umfassende Nachhaltigkeitsengagement der UBE führte bereits zur Einstufung als Swisustainable Destination Level III; leading (Schweizer Tourismus-Verband o. D.). Ferner wurden in der Vergangenheit mehrere Studien über die Wirkung bestimmter Massnahmen der UBE durchgeführt. In einer Untersuchung zu den wirtschaftlichen Auswirkungen der Regionalmarke «Echt Entlebuch» wurde die Bruttowertschöpfung des Labels 13 Jahre nach seiner Einführung in 2001 geschätzt (Knaus et al. 2017). Die Studie kam zum Schluss, dass Label-Produkte im Jahr 2014 5.8 Mio. US\$ zur Regionalwirtschaft beigetragen haben. Dieser Beitrag ist doppelt so hoch wie das damalige Jahresbudget der UBE und entsprach ca. 1% der Jobs in der Region. Ausserdem war die Bruttowertschöpfung der Label-Produkte in etwa mit der des Tourismus in der Region vergleichbar. Eine weitere Untersuchung zu Trade-Off Management in der regionalen Wertschöpfung des Entlebuchs untermauerte den Erfolg des UBE-Modells (Affonso 2026). Die Untersuchung stellte fest, dass es während der vergangenen 10 – 15 Jahre ohne grössere Ungleichgewichte zwischen Interessengruppen zu einer Verbesserung sozialer, wirtschaftlicher und ökologischer Aspekte innerhalb der Region und relativ zum Kantonsdurchschnitt kam. Dieser Erfolg wurde primär auf die gut durchdachten Konzepte zur Verbindung von natürlichen Ressourcen und Wirtschaft, sowie der Governance-Struktur, welche einen effektiven Austausch und Kollaboration unter den regionalen Akteuren pflegt und Konflikte proaktiv und konstruktiv angeht, zurückgeführt.

### **Fazit** | Fallbeispiel: UNESCO Biosphäre Entlebuch

Das Fallbeispiel der UBE stellt wohl den am konsequentesten gelebten Ausdruck des 360°-Tourismus dar (vgl. «ein Segen für alle»). Als Modellregion für nachhaltige Entwicklung wird der Tourismus im Entlebuch als integraler Bestandteil der umfassenden lokalen Regionalentwicklungslogik betrachtet. Das Beispiel der UBE demonstriert besonders eindrücklich, wie Themen aus den Bereichen der Ökologie, Wirtschaft, Bildung, Forschung und dem sozialen Bereich miteinander verflochten sind und dadurch interdisziplinär und kooperativ aufgegriffen und entwickelt werden können. Dabei durchdringen insbesondere partizipative Entwicklungsansätze sämtliche Projekte und Massnahmen in der Region. Während in klassischen Tourismusdestinationen und -regionen die marktorientierte Angebotsentwicklung und -innovation mehr Raum in der Strategie einnimmt, liegt der Fokus in der UBE primär auf der Schaffung und dem Erhalt von tragfähigen und langfristig nachhaltigen Beziehungen zwischen Mensch, Natur und Wirtschaft. Dies ist insbesondere an der langfristigen Ausrichtung sämtlicher Aktivitäten sowie der wissenschaftlich fundierten Lernbereitschaft der Region ersichtlich. Das Fallbeispiel der UBE zeigt, dass eine ganzheitliche Nachhaltigkeitsorientierung in der Tourismusentwicklung besonders wirkungsreich ist, wenn sie als langfristiges Gemeinschaftsprojekt und kontinuierlichen Lernprozess verstanden wird.

### 6.3 Tourismus Engadin Scuol Samnaun Val Müstair

Kurzprofil	
Projektname	Strategie Tourismus Engadin scuol Samnaun Val Müstair (TESSVM); Agenda 2023 Region Engiadina Bassa / Val Müstair
Ort, Region, Land	Engadin, Kanton Graubünden, Schweiz (CH)
Status, Laufzeit	laufend
Themenfelder 360°-Tourismus	<div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: flex-start;"> <div style="border: 1px solid #00a0c0; padding: 2px; margin: 2px;">Gesellschaft</div> <div style="border: 1px solid #c00000; padding: 2px; margin: 2px;">Wirtschaft &amp; Arbeit</div> <div style="border: 1px solid #c0a000; padding: 2px; margin: 2px;">Raum &amp; Infrastruktur</div> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: flex-start; margin-top: 5px;"> <div style="border: 1px solid #c0c0c0; padding: 2px; margin: 2px;">Umwelt &amp; Erlebnisraum</div> <div style="border: 1px solid #c0c0c0; padding: 2px; margin: 2px;">Governance</div> </div>
Link(s)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <a href="#">CSR und Nachhaltigkeitsbericht 2025</a></li> <li>• <a href="#">Agenda 2030 Region Engiadina Bassa / Val Müstair</a></li> </ul>

Tabelle 13: Kurzprofil Best-Practice Fallbeispiel: TESSVM

#### Ausgangslage und strategische Impulse

Die TESSVM verfolgt die Entwicklung eines natur- und kulturnahen Tourismus, welcher das Erleben von intakten Natur- und Kulturwerten in den Mittelpunkt rückt (TESSVM 2025). Dieses Tourismusverständnis der TESSVM zeichnet sich insbesondere durch den Erhalt und die Weiterentwicklung von Natur und Landschaft, die Förderung und Belebung der lokalen Kultur, den Einbezug der einheimischen Bevölkerung und der regionalen Wirtschaft, sowie der Begegnungsermöglichung zwischen Einheimischen und Gästen aus. Für die TESSVM konstituiert natur- und kulturnaher Tourismus somit einen integrativen Ansatz für eine nachhaltige Regionalentwicklung. Das ganzheitliche Nachhaltigkeitsverständnis spiegelt sich auch in der Mission der TESSVM wider, worin deren Beitrag an eine positive wirtschaftliche Entwicklung in der Region, die Gestaltung eines attraktiven Lebens- und Ferienumfelds und den Erhalt natürlicher Lebensräume und landschaftlicher Qualitäten hervorgehoben wird (TESSVM 2025). Diese Bestrebungen schliessen an die übergeordnete Agenda 2030 der Region Engiadina Bassa an, welche die strategischen Ziele für die Regionalentwicklung ähnlich dem 360°-Tourismus in die fünf Handlungsfelder Arbeitsraum, Wohn- und Lebensraum, Freizeit- und Ferienraum, Landschaft und natürliche Ressourcen, und Gesundheitsraum einordnet (Region Engiadina Bassa/Val Müstair 2023).

#### Umgesetzte Massnahmen

Der Corporate Social Responsibility (CSR) und Nachhaltigkeitsbericht 2025 der TESSVM gibt Aufschluss über aktuell abgeschlossene und laufende Massnahmen im Rahmen der Nachhaltigkeitsbestrebungen (TESSVM 2025):

- «Tag der offenen Tourismusbetriebe» für Schülerinnen und Schüler der Sekundarschule Scuol zur Bewusstseinssteigerung für die Bedeutung des Tourismus und mögliche Karriereewege
- Forum Engadin: Dialogförderung durch regelmässige Gesprächsrunden, Fachvorträge oder Panels mit Podiumsdiskussionen

- Aktive Mitarbeit beim Projekt «graubünden job match» mit Testbetrieben aus der Hotellerie und den Bergbahnen
- Förderung einheimischer Produkte und Zusammenarbeit zwischen Branchen (Landwirtschaft, Hotellerie, Gastronomie, Handwerk)
- Auftritt an regionaler Gewerbeausstellung «EBexpo» zur Akquise von einheimischen Lernenden und Mitarbeitenden

- Aktive Kommunikation nachhaltiger Angebote in der Destination und gezielter Einbezug nachhaltiger Partnerbetriebe und deren Massnahmen

- Flächendeckendes Angebot des SBB-Gepäck-Specials: Gepäcklieferung bis zur Unterkunft bei Anreise mit dem öffentlichen Verkehr
- Bewusste Förderung und Kommunikation von barrierefreiem Reisen innerhalb der Destination (Teilnahme an «OK:GO» Initiative)
- Teilnahme der Belegschaft an schweizweiter Aktion «bike to work»

- «Gruppa Dürabilità»: Regelmässige Aktivitäten wie Clean-Up Days, Ufersäuberungen an der Inn, Rehkitzrettung für Ein- und Zweitheimische sowie Gäste
- Langjährige Partnerschaft im Programm «Cause We Care» von myclimate (Leistung von Klimaschutzbeiträge und Nachhaltigkeitsmassnahmen im Betrieb)
- Klimaneutrale Gestaltung von Events (z.B. Nationalpark Bike-Marathon)
- Messung der verursachten CO<sub>2</sub>-Emissionen bei Grossveranstaltungen (z.B. Snowboard Weltcup 2022)
- Systematische Messung des eigenen Ressourcenverbrauchs und Bestrebungen, den unternehmenseigenen direkten und indirekten CO<sub>2</sub>-Ausstoss zu minimieren

- Gründung eines Nachhaltigkeitsfonds zwischen der TESSVM, Bergbahnen Scuol und Bogn Engiadina für gemeinsame Nachhaltigkeitsmassnahmen
- Jährliche Durchführung des Forums «Aua Forta» - Fachtagung zu Wasser und Tourismus im Berggebiet
- Durchführung regelmässiger Schulungen zu aktuellen Themen der Nachhaltigkeit

## Wirkung und Ergebnisse

Eine an die aufgeführten Massnahmen der TESSVM gekoppelte Wirkungsmessung ist nicht öffentlich zugänglich. Die Ferienregion Engadin Scuol Zernez und die Biosfera Val Müstair gelten jedoch als schweizweite Pioniere in der nachhaltigen Tourismusentwicklung und sind für ihre Bestrebungen dementsprechend bereits als «TourCert – Nachhaltiges Reiseziel» ausgezeichnet sowie als «Swisstainable Destination III; leading» eingestuft worden (TESSVM 2024). Seit dem Jahr 2017 stellt der Schweizerische Nationalpark zusammen mit dem Val Müstair und der Gemeinde Scuol das neben der UBE das schweizweit zweite offiziell anerkannte UNESCO-Biosphärenreservat und damit eine Modellregion für nachhaltiges Wirtschaften in und mit der Natur dar (TESSVM o. D.).

### Fazit | Fallbeispiel: Tourismus Engadin Scuol Samnaun Val Müstair

Verglichen mit der UBE ist der Entwicklungsansatz im Engadin, welches ebenfalls eine Biosphäre beheimatet, stärker tourismusgetrieben. Das Beispiel der TESSVM zeigt vor diesem Hintergrund vor allem auf, wie ganzheitlicher Natur- und Kulturtourismus in einer sehr alpin geprägten Region strategisch operationalisiert werden kann. Zudem ist die konsequente Einbettung des Tourismus und dessen Wirkung in sämtlichen Handlungsfeldern der übergeordneten Regionalentwicklungsstrategie hervorzuheben. Dadurch wird die Rolle des Tourismus als Schlüsselfaktor und Bindeglied zwischen Lebens- Arbeits-, Freizeit- und Naturraum anerkannt. Vorbildcharakter im Sinne des 360°-Tourismus ergibt sich ferner aus den innovativen Massnahmen, welche im Rahmen der Nachhaltigkeitsbestrebungen umgesetzt wurden. Formate wie bspw. das freiwillige Engagement «Gruppa Dürabilità» erzielen einen ökologischen Mehrwert und schaffen gleichzeitig Möglichkeiten für sozialen Austausch

und Begegnung zwischen Einheimischen und Gästen im Rahmen von sinnstiftenden Tätigkeiten. Massnahmen dieser Art entfalten ihre Wirkung innerhalb mehrerer Themenfelder des 360°-Tourismus auf elegante Weise. Ferner verdeutlicht die Einrichtung eines gemeinsamen Nachhaltigkeitsfonds als Kooperationsprojekt zwischen zentralen Tourismusakteuren der Region, sowie institutionalisierte Austauschformate wie das «Forum Engadin» die Wichtigkeit von gemeinsamem Commitment, Partizipation und kontinuierlicher Dialogführung, besonders in grossflächigen, peripheren und heterogenen Destinationen.

## 6.4 Ticino Turismo

Kurzprofil	
Projektname	Nachhaltigkeitsstrategie der Destination Tessin
Ort, Region, Land	Kanton Tessin, Schweiz (CH)
Status, Laufzeit	laufend
Themenfelder 360°-Tourismus	<div style="display: flex; flex-wrap: wrap; gap: 5px;"> <div style="border: 1px solid red; padding: 2px;">Wirtschaft &amp; Arbeit</div> <div style="border: 1px solid orange; padding: 2px;">Raum &amp; Infrastruktur</div> <div style="border: 1px solid gray; padding: 2px;">Umwelt &amp; Erlebnisraum</div> <div style="border: 1px solid gray; padding: 2px;">Governance</div> </div>
Link(s)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <a href="#">Ticino Turismo: Nachhaltigkeitsstrategie der Destination Tessin</a></li> <li>• <a href="#">Ticino Turismo: Nachhaltigkeitsreport 2024</a></li> </ul>

Tabelle 14: Kurzprofil Best-Practice Fallbeispiel: Ticino Turismo

### Ausgangslage und strategische Impulse

Als DMO der Destination Tessin hat sich Ticino Turismo seit seiner Teilnahme am Swisustainable-Programm im Jahr 2001 der nachhaltigen Tourismusedwicklung in der Region verschrieben (Schweizer Tourismus-Verband 2025b). Mit der Schaffung einer gemeinsamen Nachhaltigkeitsstrategie (Ticino Turismo o. D.a) hat die DMO einen grossen Meilenstein erreicht. Im Zusammenhang mit dem 360°-Tourismus ist die Strategie aus mehreren Perspektiven besonders spannend. Einerseits wurde für die Formulierung der Strategie ein mehrstufiges partizipatives Verfahren angewendet, im Zuge dessen die relevantesten Nachhaltigkeitsfragen in der Region aufgenommen und kartiert, sowie die Bedürfnisse diverser Stakeholder mittels Interviews aufgenommen wurden. In mehreren Workshops mit Nachhaltigkeitsverantwortlichen und Partnerinnen und Partnern der DMO wurden auf dieser Basis übergeordnete Ziele, Schwerpunktbereiche und Massnahmen für die nachhaltige Entwicklung der Destination Tessin definiert. Beinahe analog des 360°-Tourismus umfasst die Strategie die Schwerpunktbereiche Klima und Natur, Mobilität, Gebiet und Identität, Menschen, sowie Governance (Ticino Turismo o. D.a). Ebenfalls Teil der Nachhaltigkeitsstrategie ist eine ausführliche Sammlung von Best Practice-Massnahmen pro Schwerpunktbereich mit klar definierten Zuständigkeiten und Zeithorizonten für dessen Implementierung. Besonders beispielhaft ist dabei die klar definierte Rollenverteilung zwischen Stakeholdern in der Destination in Bezug auf einzelne Massnahmen («Lead», «Support», «Advocate & Promote»).

## Umgesetzte Massnahmen

Gemäss der Nachhaltigkeitsstrategie von Ticino Turismo ist die Umsetzung der meisten Massnahmen auf die Zeitperiode von 2027 bis 2030 angesetzt (Ticino Turismo o. D.a). Einige Massnahmen sind jedoch bereits realisiert worden resp. im Rahmen des Nachhaltigkeitsberichts des Jahres 2024 erwähnt (Ticino Turismo 2025).

- «Ticino a Tavola»: Initiative zur ganzjährigen Förderung lokaler Landwirtschafts- und Lebensmittelprodukten und Restaurants (Tessin am Tisch o. D.)
- «Go-Green» Landingpage für Kommunikation nachhaltiger Angebote
- «Ticino 365 Kampagne»: Förderung eines diversifizierten und saisonal abgestimmten Erlebnisangebots zur Entsaisonalisierung der Tourismusnachfrage (Ticino Turismo o. D.b)
- Zusammenarbeit prioritär mit lokalen Partnern und Zulieferern und unter der Berücksichtigung von Nachhaltigkeitskriterien

- «Ticino Ticket»: Kantonsweit kostenlose Benutzung des öffentlichen Verkehrs während des Aufenthalts bei der Übernachtung in einer Partnerunterkunft
- Pro Infirmis Kartierungsprojekt: Entwicklung einer digitalen interaktiven Karte zur Reiseplanung für Menschen mit eingeschränkter Mobilität
- Teilnahme an der «Accessible Tour of Switzerland»-Initiative zur Förderung der Barrierefreiheit in der Destination
- Angebot multimodaler Mobilitätsdienste

- Berechnung des organisationsinternen CO<sub>2</sub>-Fussabdrucks und Leistung entsprechender Kompensationsbeiträge
- «Bikecoin»-Projekt: Förderung langsamer und nachhaltiger Mobilität der Belegschaft

- Detaillierter Massnahmenkatalog nach Schlüsselbereich mit klarer Rollenverteilung (Lead, Support, Advocate & Promote) und Umsetzungshorizont
- Regelmässige Durchführung von Plenarsitzungen zum intrasektoralen Austausch (z.B. Projektvorstellung und -updates)
- «Ticino Partner-Tag» zum regelmässigen gemeinsamen Austausch innerhalb des lokalen Tourismussektors
- Planung einer «Sustainability Academy» zur Befähigung der Partnerbetriebe für dessen Beitrag an der nachhaltigen Entwicklung in der Destination

## Wirkung und Ergebnisse

Eine an die aufgeführten Massnahmen von Ticino Turismo gekoppelte Wirkungsmessung ist nicht öffentlich zugänglich. Zudem ist die Umsetzung der geplanten Massnahmen im Rahmen des neu geschaffenen Nachhaltigkeitsprogramms noch im Gange (Ticino Turismo o. D.a).

### Fazit | Fallbeispiel: Ticino Turismo

Der instruktive Charakter des Tessiner Ansatzes liegt weniger in der Umsetzung innovativer Leuchtturmprojekte, sondern vielmehr in der strategischen Aufarbeitung eines kantonsweiten, ganzheitlich nachhaltigen Tourismusansatzes. Dies wird in erster Linie durch den sehr breit abgestützten und partizipativ ausgestalteten Strategieentwicklungsprozess illustriert, welcher eine sehr umfangreiche Integration von Bedürfnissen, institutionellen Ebenen und räumlichen Kontexten ermöglichte. Die daraus entstandene Nachhaltigkeitsstrategie von

Ticino Turismo nähert sich daher stark dem 360°-Tourismus an. Dies wird durch die explizite Berücksichtigung von Governance als strategische Schlüsselkategorie zusätzlich verdeutlicht. In diesem Zusammenhang ist der hochgradig konkrete und strukturierte Massnahmenkatalog für die Strategieumsetzung besonders modellhaft. Dieser schafft hohe Klarheit unter den involvierten Anspruchsgruppen bezüglich Aufgaben und Rollenverteilung im Rahmen der nachhaltigen Tourismusedwicklung. Das Beispiel Tessin demonstriert, dass 360°-Tourismus bereits vor der Formulierung und Umsetzung konkreter Massnahmen mit der Schaffung eines gemeinsamen Verständnisses über Herausforderungen, Ziele und Verantwortlichkeiten beginnt.

## 6.5 Tirol, AT

Kurzprofil	
Projektname	Tourismusstrategie «Der Tiroler Weg 2021: Perspektiven für eine verantwortungsvolle Tourismusedwicklung»
Ort, Region, Land	Region Tirol, Österreich (AT)
Status, Laufzeit	laufend
Themenfelder 360°-Tourismus	<div style="display: flex; flex-wrap: wrap; gap: 5px;"> <div style="border: 1px solid #0070C0; padding: 2px;">Gesellschaft</div> <div style="border: 1px solid #C00000; padding: 2px;">Wirtschaft &amp; Arbeit</div> <div style="border: 1px solid #C0A000; padding: 2px;">Raum &amp; Infrastruktur</div> <div style="border: 1px solid #C0C000; padding: 2px;">Umwelt &amp; Erlebnisraum</div> <div style="border: 1px solid #C0C0C0; padding: 2px;">Governance</div> </div>
Link(s)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <a href="#">Tirol Gruppe: Der Tiroler Weg 2021</a></li> <li>• <a href="#">Rahmenkonzept einer «Mehrdimensionalen Nachhaltigkeitsstrategie für Tiroler Destinationen» &amp; Nachhaltigkeitsbericht 2023</a></li> </ul>

Tabelle 15: Kurzprofil Best-Practice Fallbeispiel: Region Tirol, AT

### Ausgangslage und strategische Impulse

Als eine der ältesten Tourismusregionen weltweit - das Tiroler Tourismusgesetz aus dem Jahr 1911 ist weltweit das älteste - zählt das Tirol heutzutage international zu den erfahrensten sowie am umfassendsten tourismuspolitisch gesteuerten Tourismusregionen (Siller et al. 2021). Seit dem Jahr 2021 ist der «Tiroler Weg» die wegweisende Strategie für Lebensqualität und nachhaltige Tourismusedwicklung im österreichischen Tirol (Siller et al. 2021). Das darin geäusserte Selbstverständnis des Tiroler Tourismus gründet auf der Einsicht, dass Tourismus und Lebensqualität in der Region stark miteinander verflochten sind, sowie auf der Überzeugung, dass nachhaltige Tourismusedwicklung nie abgeschlossen ist. Daraus ergeben sich die übergeordneten strategischen Handlungsfelder im Prozess des Tiroler Wegs: Diese umfassen u.a. den Lebens- und Erholungsraum, wobei dessen gegenseitige Überschneidung und Interaktion mit dem lokalen Wirtschaftsraum adressiert wird. Besonders der Erhalt und der authentische Zugang zur lokalen Identität, sowie die stetige Auseinandersetzung mit der Raumverträglichkeit der Tourismusedwicklung sind hierbei zentrale Schwerpunkte. Die DMO Tirol betreibt in dieser Hinsicht bereits aktives Lebensraummanagement. Ferner steht im Handlungsfeld Nachhaltigkeit und Regionalität die ganzheitlich nachhaltige alpintouristische Entwicklung im Vordergrund. Dabei gilt das klare Bekenntnis zum Qualitätstourismus, welcher sich primär durch die Förderung regionaler Wertschöpfungskreisläufen, einem nachhaltigen Ressourcenmanagement, und einer partizipativen Kultur unter Stakeholdern und insbesondere der Bevölkerung ausprägt. Zudem strebt die DMO Tirol die Qualitätsführerschaft im alpinen Ganzjahrestourismus an.

## Umgesetzte Massnahmen

Im Rahmen des Tiroler Wegs (Siller et al. 2021) sowie dem Raumordnungsplan zur einer raumverträglichen Tourismusentwicklung 2030 des Landes Tirol (Land Tirol 2022) werden diverse umgesetzte und laufende Massnahmen beschreiben:

- Regionale sowie überregionale Dialogforen für wesentliche Stakeholder und Interessengruppen und der Bevölkerung
- Kompetenzvermittlungsiniciativen und (Sensibilisierungs-)Kampagnen zum Erhalt identitätsbildender Familienbetriebe (z.B. «#dufehlst»)

- Digitale Informationsbereitstellung zum Arbeitsmarkt und zur Lebensqualität im Tirol wie z.B. «top.tirol» und «willkommen.tirol»
- Berufsbildungsprogramme zur Nachwuchssicherung im Tiroler Tourismus (z.B. «Talents for Tourism») und Arbeitgebendenmarke «Ausgezeichneter Tiroler Lehrbetrieb»
- Diverse Labels und Systeme zur Kennzeichnung von Lebensmittel mit regionaler Herkunft (z.B. «Bewusst Tirol»)

- Mobilitätsapp «SmartRide» für Zugriff auf Verkehrsinformationen in Echtzeit mittels Routenplaner
- Grossflächiger Vertrieb von Kombitickets für Anreise mit dem Zug, Gepäcktransport, Unterkunft und Skiticket durch die ÖBB (z.B. «Nightjet zum Schnee»)
- Betrieb von Sammeltaxis in Regionen mit geringerer Nachfragedichte für Mobilität
- Förderung multimodaler Verkehrsmittelnutzung durch Fahrradverleihs in den Urlaubsregionen
- Kampagne «Tirol auf Schiene» zur Informationsvermittlung für Gäste über An- und Abreiseoptionen mit dem öffentlichen Verkehr
- Bewusstseinsbildung für öffentlichen Verkehr mittels Werbekampagnen und -Instrumente («In einem Zug nach Tirol») sowie Mobilitätscoaches für Tourismusbetriebe
- Gezielte Berücksichtigung des im Tourismus beschäftigten Personals bei der Fahrplangestaltung im öffentlichen Verkehr

- Programm «Bergwelt Tirol – Miteinander erleben» zur Entwicklung und Umsetzung von Besuchermanagementstrategien und -konzepten
- Empfohlene Obergrenze für Bettenanzahl für grosse Beherbergungsbetriebe (300 Betten)
- datahub.tirol zum Datenaustausch, insbesondere für datenbasierte Besucherlenkung (Anreiseverkehr, Freizeitraum, Verkehr)
- Entwicklung von Verhaltenslinien für Einheimische und Gäste hinsichtlich des Naturschutzes und der Landwirtschaft
- Interaktives Kartensystem für Outdoor-Aktivitäten und -Erlebnisse mit Echtzeit-Informationen zu Wegverhältnissen und Sperrungen etc.

- Vermieterakademie zur professionellen Unterstützung von klein- und mittelstrukturierten Beherbergungsbetrieben und Anbietern von Ferienwohnungen, Pensionen etc.
- Einführung von Nachhaltigkeitskoordinationsstellen in sämtlichen Tourismusverbänden (Verband der Tiroler Tourismusverbände 2024)
- Kooperationsmassnahmen (Marketingverbände, kooperative, digitale Plattformen und Messeauftritte) zur Überwindung von Kleinstrukturen
- Praxisorientierte Destinationsforschung in Zusammenarbeit mit dem Management Center Innsbruck

- Einrichtung einer Beobachtungsstelle für Nachhaltigkeit «Tyrolean Sustainable Tourism Observatory» (Gerber 2024)
- Nachhaltigkeitsberatung und -coaching für Betriebe durch das Beraternetzwerk der Wirtschaftskammer Tirol sowie die Tiroler Beratungsförderung

## Wirkung und Ergebnisse

Der Nachhaltigkeitsbericht der Tiroler Tourismusverbände 2024 (Verband der Tiroler Tourismusverbände 2024) liefert einen Überblick über den Fortschritt in der mehrdimensionalen Nachhaltigkeitsentwicklung im Tirol in mehreren Stärkefeldern. Im Feld Nachhaltigkeitsmanagement konnten bis 2024 in allen 34 Tiroler Tourismusverbänden Koordinationsstellen für Nachhaltigkeit geschaffen, besetzt und erfolgreich ausgebildet werden. Im Bereich Mobilität wurde die Nutzung öffentlicher Verkehrsmittel bei 97% der Verbände in die jeweilige Gästekarte integriert. Zudem ergänzen über 90% der Verbände die lokale Mobilität (Last-Mile-Transport) durch Zusatzmassnahmen wie Rufbusse, Sonderverkehr, Hotelshuttles und Taxis. Insgesamt können 76% der Verbände ein Mobilitätskonzept zur Reduktion von Treibhausgasemissionen vorweisen. Im Stärkefeld regionale Kooperationen wurde bei allen Tourismusverbänden eine aktive Unterstützung lokaler Kulturinitiativen festgestellt. Dabei fanden bei über 90% der Verbände Kooperationen mit lokalen Produzierenden zur Förderung regionaler Wirtschaftskreisläufe statt. Ausserdem waren alle Verbände an Projekten mit Naturschutzbehörden und -akteuren beteiligt und über 90% der Verbände involvieren zentrale Stakeholder proaktiv in ihre Strategieentwicklung.

### Fazit | Fallbeispiel: Tirol, AT

Der «Tiroler Weg 2021» veranschaulicht eindrücklich, wie ganzheitliche Tourismusentwicklung in einer grossflächigen und sehr tourismusintensiven Region systematisch und erfolgreich verankert werden kann. Dabei stechen vor allem der hohe institutionelle Reifegrad, die grossflächige Skalierung von Massnahmen und die starke Integration des Tourismus in gesellschaftliche Fragestellungen, sowie in Prozesse und Diskurse in der Raumentwicklung und Arbeitsmarktpolitik heraus. Die institutionelle Reife manifestiert sich vor allem in etablierten Strukturen, Datenplattformen und der professionellen Nachhaltigkeitskoordination über sämtliche Tourismusverbände hinweg. Auf strategischer Ebene zeigt der Tiroler Weg auf, wie Tourismusorganisationen Lebensraummanagement als explizites Kernziel der Tourismusentwicklung aktiv angehen und das Spannungsfeld zwischen Tourismusförderung und Sicherung der lokalen Lebensqualität proaktiv gestalten können. Das Beispiel Tirol macht deutlich, dass erfolgreicher 360°-Tourismus neben Visionen auch belastbare institutionelle Kapazitäten und dauerhafte Verankerung in politisch-administrativen Prozessen voraussetzt.

## 6.6 Vorarlberg, AT

Kurzprofil	
Projektname	«Du bist Gast»: Tourismusstrategie Vorarlberg 2030
Ort, Region, Land	Region Vorarlberg, Österreich (AT)
Status, Laufzeit	laufend
Themenfelder 360°-Tourismus	<div style="display: flex; flex-wrap: wrap; gap: 5px;"> <div style="border: 1px solid #0070C0; padding: 2px;">Gesellschaft</div> <div style="border: 1px solid #C00000; padding: 2px;">Wirtschaft &amp; Arbeit</div> <div style="border: 1px solid #FFA500; padding: 2px;">Raum &amp; Infrastruktur</div> <div style="border: 1px solid #FFA500; padding: 2px;">Umwelt &amp; Erlebnisraum</div> <div style="border: 1px solid #000000; padding: 2px;">Governance</div> </div>
Link(s)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <a href="#">«Du bist Gast»: Tourismusstrategie Vorarlberg 2030 Kurzfassung</a></li> <li>• <a href="#">Chancenreicher und nachhaltiger Qualitätstourismus 2030: Vorarlberger Räume für das gute Leben: Tourismusstrategie 2030</a></li> </ul>

Tabelle 16: Kurzprofil Best-Practice Fallbeispiel: Vorarlberg, AT

### Angangslage und strategische Impulse

Ähnlich wie das Tirol verfolgt auch die Region Vorarlberg eine Tourismusstrategie, welche sich grundlegend am Ziel der Schaffung lebenswerter Räume orientiert (Wallner et al. 2022b). Getreu dem Titel «Du bist Gast», baut die Landesstrategie für den Tourismus 2030 (Wallner et al. 2022b) auf einem Gästeverständnis auf, welches die Einheimischen ebenso einschliesst und durch einen nachhaltigen und chancenreichen Qualitätstourismus dazu beiträgt, einen attraktiven Lebens- und Erlebnisraum für alle zu gestalten. Neben der Rolle als Gestalter von Freizeit- und Lebensräumen und der Sicherung der nationalen und internationalen Wettbewerbsfähigkeit versteht die Strategie das lokale Tourismussystem resp. die involvierten Leistungsträger grundlegend als Manufaktur(en) für das gute Leben. Die Begriffswahl der «Manufaktur» im Sinne einer gemeinsamen, handwerklichen Kunstfertigkeit unterstreicht dabei die klare Abgrenzung zum industriell geprägten Massentourismus hin zu einem verantwortungsvollen, bewussten Tourismusansatz (Wallner et al. 2022b). Vor diesem Hintergrund umfassen die strategischen Kernziele unter anderem die Förderung eines Resonanztourismus mit Fokus auf Authentizität, eine Attraktivitätssteigerung von Tourismusberufen durch verbesserte Rahmenbedingungen und der Aufbau entsprechender Bildungsangebote, die Intensivierung sanfter Mobilitätsangebote zur An- und Abreise vor Ort, sowie die stärkere Vertretung regionaler Produkte im Tourismus. Ein weiterer Beweis für den besonders integrativen Ansatz der Tourismusedwicklung in Vorarlberg ist der besonders breit angelegte, partizipative Beteiligungsprozess in der Entwicklung der Strategie 2030, welcher aus Fach-Workshops, Fokusgruppen und Einzelgesprächen mit Anspruchsgruppen aus allen involvierten Destinationen bestand.

### Umgesetzte Massnahmen

Die Tourismusstrategie 2030 definiert im Rahmen der strategischen Kernbereiche – Lebensraumgestaltung und Standortentwicklung, Nachhaltigkeit, Mobilität und Besucherlenkung, Regionalität und Kulinarik, Fachkräfte und Bildung, Vernetzung und Austausch, Digitalisierung und Innovation, Kulinarik, sowie Strukturen und Synergien– einen umfangreichen Massnahmenkatalog (Wallner et al. 2022a). Dabei wurden folgende Massnahmen bereits umgesetzt resp. befinden sich in der Umsetzung und sind im Hinblick auf 360°-Tourismus besonders relevant:

- Periodische Umfrage zur Tourismusgesinnung in der lokalen Bevölkerung
- Plattform «Kultur und Tourismus»: Forum zur Synergienutzung unter Kulturschaffenden und Touristikerinnen
- «GVA-Tourismusnetzwerk»: Netzwerk und Entwicklungsprogramm für touristischer Leistungserbringer aller Art zur Pflege und Umsetzung des lokalen Gastgebergedankens

- Freizeitkarte «V Card»: Kommunikationsinstrument des lokalen Freizeitangebots, insbesondere auch an Einheimische gerichtet

- «Tourismusjobs Vorarlberg»: tourismusspezifisches Stellenportal für die Region inklusive Informationen zu Ausbildung sowie Mitarbeitenden- und Job-Portraits
- «Starcard»: digitale Karte für Tourismusmitarbeitende mit attraktiven Vergünstigungen bei lokalen touristischen Anbietern
- Destinationsübergreifende Kulinarik- und Wanderprodukte sowie Bike-Angebote zur Förderung der regionalen Wirtschaft
- Tourismusspezifische, integrative Ausbildungsangebote (Berufsbildung, Studium, Meisterprüfung) durch lokale Institutionen (Ausbildungskonzept «GASCHT»)
- Kampagnen zur Imageförderung von Berufsfeldern in der Gastronomie und Hotellerie (z.B. «Walser Genusshandwerker»)
- Gütesiegel «Top Tourismus Jobs» zur Auszeichnung exzellenter Arbeitgebenden in der Region
- Jährliche Durchführung der «Vorarlberger Tourismuswoche» als Leistungsschau der Branche sowie Austausch- und Inspirationsplattform

- Integration sanfter Mobilitätsformen wie Zug und Bus in Gästekarten (teilweise ganzjährig landesweite Mobilität für Gäste)
- Ausbau des bestehenden Wander- und Skibusangebots
- Ausbau der Mitnahmemöglichkeiten von Freizeit- und Sportgeräten (z.B. Skis, Bikes etc.) in öffentlichen Verkehrsmitteln
- Ausbau der Infrastruktur für klimaschonende Mobilität durch E-Bike-Sharing, E-Ladestationen bei touristischen Betrieben und Points of Interest etc.
- Frequenzmonitoring zur Besuchermessung und -lenkung

- Verstärkte Integration von Solarenergie in touristische Leistungen (z.B. zur Wasseraufbereitung auf Campingplätzen oder zum Betrieb von Sesselbahnen)
- Wiederverwendung (z.B. zur Stromerzeugung) von Beschneigungswasser mittels Drainagesystemen
- «zero waste»-Programm: Vermeidung von Food Waste durch Förderung innovativer und saisonaler Kulinarik-Angebote und enges Partnermanagement

- Schaffung von temporären Innovationszellen, welche sich intensiv mit bestimmten aktuellen Herausforderungen im Tourismus auseinandersetzen und innovative Lösungen erarbeiten
- «Walser Genuss Forum» sichert die Vernetzung unter Landwirten und Gastronomen und fördert die Regionalität im Tourismus
- «V Cloud»: Zentralisierte Tourismusdatenbank und Wissensvermittlungsplattform für touristische Leistungsträger
- Beratungsleistungen zum Thema Nachhaltigkeit für Partnerbetriebe
- «GVA-Tourismusnetzwerk»: Kostenlose Erstberatungen von Fachleuten zu Nachhaltigkeitsthemen
- Definition von strategischen Kernbereichen, Aktionsfeldern und konkreten Massnahmen und messbare Indikatoren pro Nachhaltigkeitsdimension (ökonomisch, ökologisch, sozialkulturell)

## Wirkung und Ergebnisse

Vorarlberg Tourismus veröffentlicht jährlich den Fortschritt in Bezug auf die Zielerreichung der Tourismusstrategie 2030. Bis Mitte 2024 konnten bereits 33 von insgesamt 96 Massnahmen erfolgreich umgesetzt werden (Vorarlberg Tourismus 2024). Im Rahmen des Strategieberichts 2024 konnte mit dem Tourismusnavigator Vorarlberg erstmals ein Messinstrument für strategisch relevante Kennzahlen eingeführt werden (Vorarlberg Tourismus 2025). Darin lassen sich einige Entwicklungen ablesen, welche mit den umgesetzten Massnahmen in einem Zusammenhang stehen dürften<sup>5</sup>: Beispielsweise konnte die Nachfrage an einer Tourismusausbildung seit dem Schuljahr 2021/2022 jährlich gesteigert werden. Zudem erhielten bisher 24 Betriebe das Gütesiegel «Top Tourismus Jobs Vorarlberg». Ferner wurden insgesamt 127 Kulinarik-Betriebe aufgrund deren besonders regionalen Küche zertifiziert. Im Bereich Mobilität konnte seit 2021 ein stetiges Wachstum des Anteils an Gästeanreisen mit dem öffentlichen Verkehr registriert werden. Dieser entwickelte sich von 8% im Sommer 2021 auf 11% im Sommer 2023.

### Fazit | Fallbeispiel: Vorarlberg, AT

Der strategische Ansatz von Vorarlberg Tourismus stellt eine sehr werte- und identitätsbasierte Perspektive auf die ganzheitliche Tourismusentwicklung dar. Stärker als andere Fallbeispiele wird im Vorarlberger Tourismus die lokale Bevölkerung und dessen Ansprüche und Erwartungen als gleichwertige Zielgruppe der Tourismusentwicklung verstanden (vgl. «Du bist Gast»). Aus dieser Überzeugung heraus zeigt das Beispiel auf, wie sich ein konsequenter Fokus auf Lebens(raum)qualität für alle als gemeinsame Haltung und Überzeugung in der Gestaltung konkreter Massnahmen äussert. Ganzheitliche Tourismusentwicklung ist aus dieser Perspektive als kulturelles Projekt zu verstehen, welches Lebensqualität, Gästelerlebnis, Mobilität, Arbeit und die Umwelt gleichermaßen behandelt. Ergänzend zu struktur- und steuerungsorientierten Ansätzen (z.B. Tirol) illustriert das Fallbeispiel Vorarlberg, dass der 360°-Tourismus besondere Glaubwürdigkeit und Wirksamkeit entfaltet, wenn gezielte Instrumente und Massnahmen mit einem konsistenten Selbstverständnis und geteilten, kulturell verankerten Werten zwischen allen Beteiligten und der Bevölkerung der Region im Einklang stehen.

---

<sup>5</sup> Die Deklaration einer eindeutigen Kausalbeziehung ist nicht möglich

## 7 Empfehlungskatalog

Sämtliche Erkenntnisse der durchgeführten Primär- und Sekundärerhebungen wurden in einen Empfehlungskatalog zur Weiterarbeit an den Themen des 360°-Tourismus im Kanton Graubünden überführt. Die abgeleiteten Empfehlungen pro übergeordnetem Themenfeld sind das Resultat einer GAP-Analyse, welche sich an drei Eckpfeilern orientiert:

- **Status Quo:** Die gewonnenen Erkenntnisse zu den Herausforderungen und laufenden Initiativen hinsichtlich ganzheitlicher Tourismusansätze bilden die Ausgangslage im Kanton ab. Die Informationen zu aktuellen Herausforderungen fliessen als Dringlichkeitskomponente in die Priorisierung der Themenbereiche und Empfehlungen ein.
- **Inspirationsquelle:** Die analysierten Best Practice Fallbeispiele illustrieren innovative und lehrreiche Vorgehensweisen, Massnahmen und Zielbilder, aus denen sich erfolgreiche and geeignete Aspekte – unter der Berücksichtigung lokaler Gegebenheiten - für die Tourismusentwicklung im Kanton Graubünden ableiten lassen.
- **Orientierungsrahmen:** Bestehende Strategien auf Bundes- und Kantonsebene geben den Rahmen für die Weiterentwicklung des 360°-Tourismus im Kanton Graubünden vor. Diese umfassen die Tourismusstrategie des Bundes, das Strategiepapier «Strategie und Planung 2025 - 2027» von ST, sowie die aktuelle Tourismusstrategie Graubünden.

Durch den systematischen Abgleich des Ist-Zustands mit gegebenen Herausforderungen, möglichen idealtypischen Zielbildern und den übergeordneten strategischen Leitplanken resultierten pro Themenbereich des 360°-Tourismus zwei bis fünf strategische Schwerpunkte. Die Adressierung dieser Schwerpunkte ist für eine wirkungsvolle ganzheitliche Tourismusentwicklung in Graubünden zum Zeitpunkt der vorliegenden Grundlagenstudie wesentlich. Der Empfehlungskatalog (siehe Tabelle 17) beschreibt die einzelnen Schwerpunkte, priorisiert sie gemäss Dringlichkeit und Wichtigkeit, definiert den empfohlenen Zeithorizont zur Bearbeitung und ordnet sie in den Themen des 360°-Tourismus zu. Dabei dienen folgende Richtwerte als Richtwert (unverbindliche Einschätzung auf Basis der Studienergebnisse):

- **Priorisierung:**
  - 1 = sehr hoch (akute Herausforderungen mit hoher Dringlichkeit und Themen systemrelevant)
  - 2 = hoch (präsenste Herausforderungen mit spürbarer Relevanz; erfordern zeitnahe Aufmerksamkeit)
  - 3 = mittel (strukturell relevante Themen, deren Bearbeitung mittelfristig erforderlich ist)
- **Zeithorizont:**
  - Kurzfristig: 0 – 2 Jahre
  - Mittelfristig: 3 – 5 Jahre

Bei den empfohlenen Schwerpunktthemen handelt es sich nicht um konkrete Massnahmen, sondern vielmehr um grobe Stossrichtungen für die Bearbeitung der identifizierten Handlungsfelder, die sich aus der Synthese der Studienergebnisse ergeben. Ferner ist zu beachten, dass die Schwerpunkte den Entwicklungsstand zum Verfassungszeitpunkt der Studie darstellen und daher einer periodische Re-evaluation, insbesondere bezüglich der Herausforderungen und laufenden Initiativen bedarf, um die dynamische Natur des Tourismussystems zu berücksichtigen.

Priorität	Schwerpunkt	Beschreibung und Ziel(e)	Zeithorizont	Themenbereiche 360°-Tourismus
<b>Gesellschaft</b>				
1	<b>Stärkung der Tourismus-akzeptanz</b>	Etablierung einer kantonal abgestimmten Systematik für eine regelmässige und vergleichbare Erhebung der Tourismusakzeptanz und die kontinuierliche Sensibilisierung und Bewusstseins- sowie Verständnisbildung für die direkte und indirekte Wertschöpfung und Relevanz des Tourismus.	kurzfristig	Tourismusakzeptanz & -bewusstsein
1	<b>Strategischer Umgang mit Zweitwohnenden</b>	Schaffung eines kantonalen Orientierungsrahmens für ein klar geregeltes Anspruchsmanagement und den Umgang mit Zweitwohnenden als Teil des Tourismussystems zur Reduktion bestehender Spannungsfelder.	kurzfristig	Bevölkerung & soziale Integration
2	<b>Bündelung der Informationslandschaft zum Freizeitangebot</b>	Verbesserte Abstimmung zwischen touristischen und kommunalen Informationskanälen bzgl. des lokalen Freizeitangebots zur Erhöhung der Sichtbarkeit weniger touristisch orientierter Angebote für Gäste und besseren Wahrnehmung der Einheimischen als Teil des Tourismussystems.	kurzfristig	Lebensqualität & Wohnen
3	<b>Förderung sozialer Kohärenz &amp; Begegnungsqualität</b>	Schaffung von Möglichkeiten und Räumen für Begegnungen zwischen Gästen, Einheimischen, Zweitwohnenden und saisonalen Arbeitskräften, sowie Austauschstrukturen für die gemeinsame Lebensraumgestaltung (insbesondere für Einheimischen, Zweitwohnenden und temporär anwesenden Arbeitskräften).	mittelfristig	Begegnung & Partizipation
<b>Wirtschaft &amp; Arbeit</b>				
1	<b>Arbeitskräftesicherung</b>	Weiterverfolgung der Arbeitskräftesicherung als Kernthema. Erhöhung der Arbeitgebendenattraktivität und dessen Sichtbarkeit in und ausserhalb der Branche durch Bündelung, Weiterentwicklung und Synergienutzung bestehender Arbeitsmarktinitiativen. Gewinnung und Bindung von Fachkräften. Förderung von Aus- und Weiterbildungsangeboten zur Fachkräftegewinnung, -bindung und -entwicklung.	kurzfristig	Arbeitsmarkt & Personal

2	<b>Förderung eines Ganzjahrestourismus</b>	Strukturelle Ausrichtung der Angebotsentwicklung auf zeitliche Diversifikation und längere Aufenthalte zur Reduktion von Belastungsspitzen und saisonal geprägten Arbeitsmarktstrukturen. Unterstützung und Förderung des Übergangs in ganzjahrestaugliche Beschäftigungsmodelle im Tourismus.	mittelfristig	Saisonale Steuerung & Ganzjahrestourismus
2	<b>Regionale Wertschöpfungsketten</b>	Ausbau der Verflechtung und Zusammenarbeit zwischen lokaler Produktion (Dienstleistungen, Land- & Ernährungswirtschaft etc.) und der touristischen Angebotsstruktur zur stärkeren Integration regionaler Wertschöpfungsketten im Tourismus und damit einer erhöhter lokalen Wertschöpfung.	mittelfristig	Wirtschaftliche Entwicklung & Standortfaktoren
<b>Raum &amp; Infrastruktur</b>				
1	<b>Integration von Wohnraum (-politik) in Tourismusedwicklung</b>	Anstreben einer stärkeren Verzahnung von Tourismusstrategie, Raumplanung und Wohnraumpolitik. Zusammenführen isolierter Einzeldiskussionen in eine integrierte Entwicklung, welche Wohnraum als kritischer Standortfaktor für die Bevölkerung, Arbeitskräfte und Tourismusqualität versteht.	kurzfristig	Wohn- & Lebensraum
2	<b>Besucherlenkung &amp; Belastungssteuerung</b>	Zeitliche und geographische Diversifizierung von Gästeströmen durch überregionales Monitoring der Belastung in Mobilitäts-, Freizeit- und Basisinfrastruktur zur frühzeitigen Identifikation von Belastungsspitzen, der Aktivierung weniger belasteter Räume und zur präventiven Steuerung des Overtourismus-Risikos.	mittelfristig	Verkehr & Mobilität
3	<b>Integrierte, lebensraumorientierte Infrastruktur-, Raum, und Mobilitätsplanung</b>	Priorisierung ganzheitlicher Planungsansätze für Anreise, Mobilität vor Ort und Raumnutzung, welche Tourismus und Mobilität im Sinne eines ausgewogenen Lebensraummanagements strategisch verbinden und sich an Tragfähigkeit und regionalem Nutzen ausrichten.	mittelfristig	Infrastruktur & Versorgungssysteme
<b>Umwelt &amp; Erlebnisraum</b>				
2	<b>Skalierung ökologischer Nachhaltigkeitsbestrebungen</b>	Bündelung und strategische Ausrichtung der fragmentierten Vielfalt an Nachhaltigkeitsinitiativen und -projekten. Förderung einheitlicher Nachhaltigkeitsstandards und einer klaren Erwartungshaltung an touristische Leistungsträger. Stärkere Priorisierung der	kurzfristig	Natürliche Ressourcen & Ökosystemschutz Emissionen & Ressourceneffizienz

		Umweltverträglichkeit touristischer Angebote als Qualitätsmerkmal.		
2	<b>Förderung eines Qualitätstourismus</b>	Konsequenter Fokus auf den Erhalt und die Steigerung der Erlebnisraumqualität, anstelle quantitativen Wachstums. Priorisierung und gezielte Förderung von authentischen touristischen Erlebnissen mit hohem Aufenthaltswert.	mittelfristig	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 5px;">Nutzungsintensität &amp; Belastungssteuerung</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Nachhaltigkeitsorientiertes Management</div>
<b>Governance</b>				
1	<b>Definition von Rollen- und Zuständigkeiten</b>	Klare Definition von Rollen, Zuständigkeiten und Schnittstellen unter sämtlichen relevanten Akteuren (Kanton, Gemeinden, RTOs, DMOs, Regionalentwicklung etc.). <i>Siehe prototypische Rollen- und Zuständigkeitsmatrix in Kapitel 8.</i>	kurzfristig	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Strategische Steuerung &amp; Governance-Kapazitäten</div>
1	<b>Operationalisierung der Vision «Tourismussystem Graubünden»</b>	Bildung eines tiefgreifenden Bewusstseins für das ganzheitliche Verständnis und den Lebensraum als zentrale Bezugsgrösse in der Tourismusentwicklung durch handlungsleitende Prinzipien für sämtliche Akteure.	mittelfristig	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Strategische Steuerung &amp; Governance-Kapazitäten</div>
1	<b>Überregionale Kooperationsstrukturen</b>	Ausbau überregionaler Kooperationsstrukturen und -kulturen, um die Aufenthalts- und Lebensraumqualität über administrative Grenzen hinweg sicherzustellen.	mittelfristig	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Kooperation, Koordination &amp; Stakeholder-Beziehungen</div>
2	<b>Institutionalisierung des kantonsweiten Austausches</b>	Etablierung und Ausbau regelmässig stattfindender Dialogformate für den interdisziplinären, übersektoralen Austausch zwischen sämtlichen Akteuren aus Tourismus, Wirtschaft, Politik, Gesellschaft, Raumplanung etc. zur Gewährleistung einer partizipativen Tourismus- und Lebensraumgestaltung.	kurzfristig	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Partizipation, Kommunikation &amp; Austausch</div>
2	<b>Schliessung des «Strategy Gap»</b>	Erhöhung der strategischen Verbindlichkeit auf sämtlichen Ebenen (Kantone, Gemeinden, regionale Tourismusorganisationen (RTOs) und DMOs) durch verbindliche Prozesse in einer engeren Verbindung von Planung und Umsetzung.	mittelfristig	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Strategische Steuerung &amp; Governance-Kapazitäten</div>

Tabelle 17: Empfehlungskatalog zur Weiterarbeit an den 360°-Tourismus-Themen

## 8 Zuständigkeiten

Entlang der übergeordneten Themenfelder des 360°-Tourismus wurden im Rahmen eines gemeinsamen Workshops mit der Begleitgruppe Tourismusstrategie Graubünden die Verantwortlichkeiten pro Themenbereich eruiert. Auf dieser Grundlage wurden unterschiedliche Rollenbilder definiert, welche für eine erfolgreiche Bearbeitung eines Themenbereichs im Sinne des 360°-Tourismus vorgeschlagen werden. Zwischen folgenden Rollen wird differenziert:

- **Impulsgeber:** Der/die Akteur(e), welche(r) eine Initiative oder Massnahme initial anstösst/anstossen resp. ein Thema proaktiv aufgreift/aufgreifen.
- **Ressourceninhaber:** Der/die Akteur(e), welche(r) über die nötigen finanziellen Ressourcen zur Umsetzung der entsprechenden Massnahme verfügt/verfügen.
- **Lead:** Der Akteur, welcher die Umsetzung der Massnahme verantwortet und koordiniert. Der Lead wird vom entsprechenden Ressourceninhaber bestimmt.
- **Supporter:** Die Gruppe von Akteuren, welche für die erfolgreiche Umsetzung einer Massnahme entscheidende Ressourcen beisteuern kann. Diese umfassen sowohl fachliche Expertise und Wissen, Prozessbegleitung, sowie den Zugang zu Beziehungen und Netzwerken. Der Lead bestimmt die erfolgskritischen Supporter pro Massnahme.

Da diese Rollenverteilung stark vom thematischen Kontext und der Region abhängig ist, wird sie pro Massnahme neu formiert, um die unterschiedlichen Umstände und Bedürfnisse bestmöglich zu berücksichtigen. Abbildung 7 illustriert das schrittweise Verfahren zur Rollenverteilung auf der Ebene bestimmter Massnahmen. Diese orientieren sich an den übergeordneten Strategien auf Bundes- und Kantonebene. Auf den folgenden Seiten (Tabellen 18-22) wird eine exemplarische initiale Rollenverteilung (Impulsgeber und Ressourceninhaber) für die Bearbeitung der eruierten Themenbereiche des 360°-Tourismus in Form einer Zuständigkeitsmatrix vorgeschlagen. Diese eignet sich als Planungsinstrument für die weitere Ausdifferenzierung der Rollenverteilung auf Massnahmenebene. Die dargestellte Rollenzuteilung unter den Akteuren ist von prototypischem Charakter und obliegt variablen lokalen Rahmenbedingungen und Gegebenheiten, welche adaptiv berücksichtigt werden sollen.

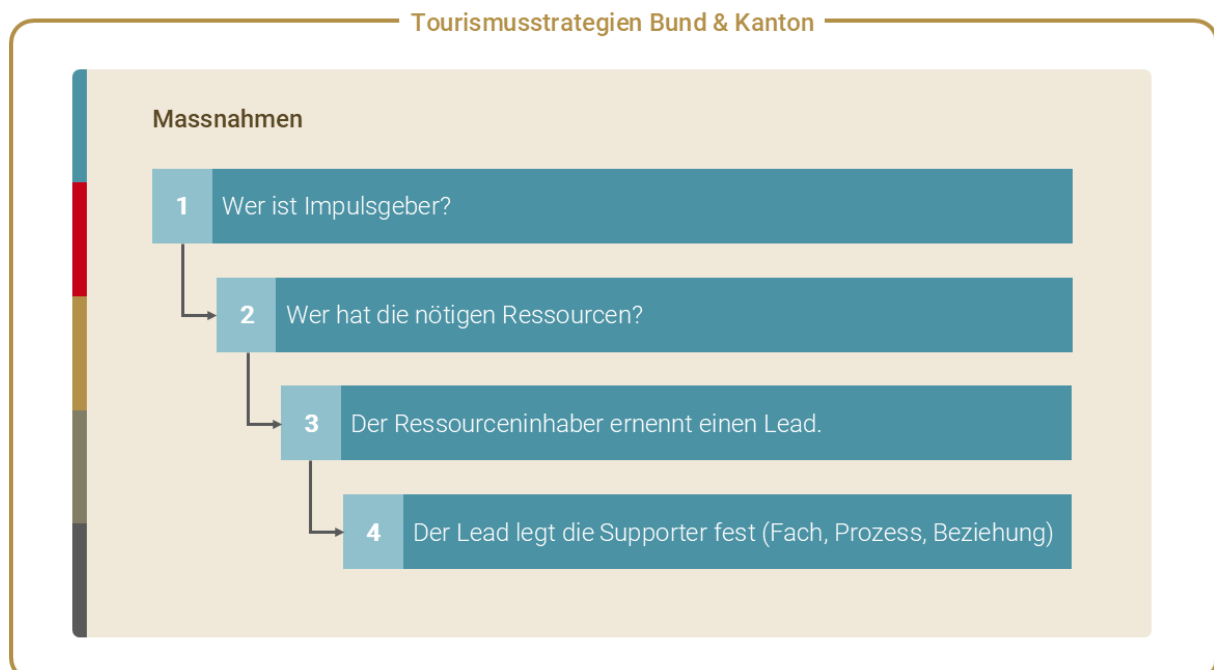


Abbildung 7: Verfahren zur Rollenverteilung auf Massnahmenebene

Gesellschaft						
Themenbereich	Impulsgeber	Ressourceninhaber	Lead	Supporter		
				Fachlich	Prozess	Beziehung
Identität & Kultur	Vereine	Gemeinden				
Bevölkerung & soziale Integration	Gemeinden	Gemeinden				
Lebensqualität & Wohnen	Gemeinden	Gemeinden				
Tourismusakzeptanz & -bewusstsein	DMOs	Gemeinden				
Begegnung & Partizipation	Gemeinden	Gemeinden				

Tabelle 18: Zuständigkeitsmatrix Themenfeld Gesellschaft (Prototyp)

Wirtschaft & Arbeit						
Themenbereich	Impulsgeber	Ressourceninhaber	Lead	Supporter		
				Fachlich	Prozess	Beziehung
Arbeitsmarkt & Personal	Verbände	Unternehmen				
Saisonale Steuerung & Ganzjahres-tourismus	Schweiz Tourismus, DMOs RTOs	DMOs, tour. Leistungsträger				
Marktdynamik	Schweiz Tourismus, DMOs RTOs	DMOs, tour. Leistungsträger				
Wirtschaftliche Entwicklung & Standortfaktoren	Öffentliche Hand	Öffentliche Hand				

Tabelle 19: Zuständigkeitsmatrix Themenfeld Wirtschaft & Arbeit (Prototyp)

Raum & Infrastruktur						
Themenbereich	Impulsgeber	Ressourceninhaber	Lead	Supporter		
				Fachlich	Prozess	Beziehung
Verkehr & Mobilität	Öffentliche Hand	Öffentliche Hand, Gemeinden				
Wohn- & Lebensraum	Öffentliche Hand	Gemeinden				
Infrastruktur & Versorgungssysteme	Öffentliche Hand	Gemeinden				

Tabelle 20: Zuständigkeitsmatrix Themenfeld Raum & Infrastruktur (Prototyp)

Umwelt & Erlebnisraum						
Themenbereich	Impulsgeber	Ressourceninhaber	Lead	Supporter		
				Fachlich	Prozess	Beziehung
Natürliche Ressourcen & Ökosystemsenschutz	Öffentliche Hand	Ämter <sup>6</sup>				
Emissionen & Ressourceneffizienz	Öffentliche Hand, Gesetze & Förderinstrumente	Ämter				
Nutzungsintensität & Belastungssteuerung	DMOs	Gemeinden				
Nachhaltigkeitsorientiertes Management	DMOs, RTOs	tour. Leistungsträger				

Tabelle 21: Zuständigkeitsmatrix Themenfeld Umwelt & Erlebnisraum (Prototyp)

<sup>6</sup> Mit dem Begriff «Ämter» sind jeweils kantonale und Bundesämter gemeint.

Governance						
Themenbereich	Impulsgeber	Ressourceninhaber	Lead	Supporter		
				Fachlich	Prozess	Beziehung
Partizipation, Kommunikation & Austausch	DMOs	Gemeinden				
Kooperation, Koordination & Stakeholder- Beziehungen	DMOs	Opinion Leaders				
Strategische Steuerung & Governance- Kapazitäten	Gemeinden	Opinion Leaders				

Tabelle 22: Zuständigkeitsmatrix Themenfeld Governance (Prototyp)

## Prozessbeispiel Zuständigkeitsverteilung: Themenfeld Wirtschaft & Arbeit

**Ausgangslage:** Regionale Branchenverbände stellen zunehmend fest, dass touristische Betriebe, insbesondere in der Gastronomie und Hotellerie, Mühe haben, qualifizierte Mitarbeiter zu finden und anschliessend langfristig in ihrem Betrieb binden zu können. Aus gemeinsamen Gesprächen entspringt die Idee eines kantonalen Ausbildungs- und Rekrutierungsprogramms. Die Branchenverbände entscheiden sich dazu, dieses Projekt aufgrund der Dringlichkeit zu priorisieren. Somit agiert die Gruppe an Branchenverbände als **Impulsgeber**.

Da das Vorhaben beträchtliche Investitionen über mehrere Jahre hinweg bedingt, wird die Idee Unternehmensvertretenden vorgestellt. Daraufhin erklären sich mehrere Unternehmen bereit dazu, das Vorhaben finanziell zu unterstützen und treten dadurch gemeinsam als **Ressourceninhaber** auf.

Die beteiligten Betriebe bestimmen, dass die Verbände GastroGraubünden und HotellerieSuisse Graubünden aufgrund ihrer Vernetzung und des vorhandenen Branchenwissens die Projektkoordination übernehmen sollen. Die beiden Verbände GastroGraubünden und HotellerieSuisse Graubünden übernehmen somit den **Lead**.

Zu Beginn des Projekts bestimmen die beiden Lead-Verbände, welche Akteure für den Projekterfolg kritisch sind, und verteilen somit die Rollen der **Supporter** im Rahmen der Projektausführung mit entsprechenden Aufgaben fest: Fachlich wird das Problemverständnis der Betriebe mit der Expertise im Ausgestalten von Ausbildungsangeboten der Bildungsinstitutionen integriert. Eine geschaffene Projektstelle zwischen den Lead-Verbänden ist für die Abstimmung zwischen den Betrieben zuständig. Zusätzlich binden die Lead-Verbände Gemeinden und lokale Netzwerke in das Projekt ein, um das Vorhaben regional zu verankern.

Wirtschaft & Arbeit						
Themenbereich	Impulsgeber	Ressourceninhaber	Lead	Supporter		
				Fachlich	Prozess	Beziehung
Arbeitsmarkt & Personal	Verbände	Unternehmen	Verbände	Unternehmen, Bildungsinstitutionen	Projektstelle	Gemeinden, Netzwerke

Abbildung 8: Beispielhafte Darstellung der Zuständigkeitsverteilung

## 9 Fazit und Ausblick

Die vorliegende Grundlagenstudie hatte zum Ziel, das Thema «360°-Tourismus» im Sinne einer ganzheitlichen Tourismusentwicklung theoretisch aufzuarbeiten, eine einschlägige Definition zu entwickeln und das Konzept anschliessend praxisnah im Kontext der Bündner Tourismuslandschaft zu strukturieren und Empfehlungen für die Weiterarbeit an den entsprechenden Themen herzuleiten.

Die Ergebnisse der Grundlagenstudie unterstreichen die Notwendigkeit zur Förderung eines ganzheitlichen Entwicklungsansatzes im Bündner Tourismus. Trotz der formulierten Strategien und der Vielfalt an bereits umgesetzten Initiativen in sämtlichen Themenfeldern, bleiben bedeutende Herausforderungen in den Spannungsfeldern zwischen Tourismus, Gesellschaft, Umwelt, Wirtschaft und Infrastruktur bestehen. Die in den Interviews mit Schlüsselakteuren des Bündner Tourismussystems identifizierten, zentralen Handlungsfelder wie der Fach- und Arbeitskräftemangel, die Wohnraumknappheit, die starke Infrastrukturbeanspruchung, die gesellschaftliche Akzeptanz gegenüber dem Tourismus sowie unklare Steuerungsstrukturen zeigen die enge Verflechtung der Herausforderungen. Diese legen eine Abkehr von isolierten Betrachtungsweisen hin zu ganzheitlichen und integrativen Lösungsansätzen nahe. Das Abbild des Status Quo an bestehenden Initiativen zeigt einerseits einen hohen Innovationsgrad, deckt andererseits jedoch auf, dass viele Bestrebungen fragmentiert, projektbasiert und regional unterschiedlich stattfinden. Aus dieser Diskrepanz ergibt sich die Notwendigkeit zur stärkeren Bündelung und überregionaler Kooperation und Koordination. Die untersuchten Fallbeispiele zeigen, dass eine ganzheitlich nachhaltige Tourismusentwicklung in erster Linie davon abhängt, wie konsequent sie als Teil eines integrierten Lebensraummanagements auf sämtlichen Ebenen verstanden, mitgedacht und berücksichtigt wird.

Vor diesem Hintergrund kulminiert die vorliegende Grundlagenstudie in einem Empfehlungskatalog zur Adressierung der wichtigsten und dringendsten Schwerpunktthemen sowie eines prototypischen Blueprints als Grundlage für eine effektive und breit angelegte Orchestrierung von Massnahmen in den Themenfeldern. Als wesentliche Voraussetzung dafür drängt sich jedoch der nötige Perspektivenwechsel auf, welcher den Tourismus nicht länger als isolierten Wirtschaftszweig, sondern als ein dynamisches, vernetztes System und wichtigen Treiber der Lebensraumentwicklung begreift. Dieser Perspektivenwechsel schlägt sich auch in der vorgeschlagenen Bezeichnung «Tourismussystem Graubünden – eine 360° Perspektive des Bündner Tourismuslebensraums» nieder, der verdeutlicht, dass eine systemische rundum Betrachtung des Tourismuslebensraums angewendet wird.

Im Kontext des Bündner Tourismus bietet sich dadurch eine bedeutende Chance, die bestehenden Nachhaltigkeitsbestrebungen nicht nur punktuell, sondern auf einer Entwicklungsstufe des 360°-Tourismus strukturell zu verankern. Kurzfristig sind dafür stärkere Koordination und klare Prioritäten nötig, um Handlungsfähigkeit in den dringenden Themenbereichen sicherzustellen. Mittelfristig ist ein Übergang des projektorientierten Denkens in einen systemorientierten Denk- und Handlungsmodus wichtig, der das symbiotische Zusammenspiel zwischen Tourismussystem und Lebensraum als Leitprinzip verfolgt.

## 10 Literaturverzeichnis

- Affonso, Maria Thaís (2026): Trade-off management: a tool to create universal value in landscape development. In: *ecomont* 18 (1), S. 58–63. DOI: 10.1553/eco.mont-18-1s58.
- Bajrami, Dunja Demirović; Radosavac, A.; Cimbalević, Marija; Tretiakova, T.; Syromiatnikova, Yulia (2020): Determinants of Residents' Support for Sustainable Tourism Development: Implications for Rural Communities. In: *Sustainability*. DOI: 10.3390/su12229438.
- Basel Tourismus (o. D.): Besser Reisen: Strategie nachhaltige Tourismusedwicklung 2024–2030.
- Bellato, Loretta; Frantzeskaki, Niki; Briceño Fiebig, Carlos; Pollock, Anna; Dens, Elke; Reed, Bill (2022): Transformative roles in tourism: adopting living systems' thinking for regenerative futures. In: *JTF* 8 (3), S. 312–329. DOI: 10.1108/JTF-11-2021-0256.
- Bellato, Loretta; Frantzeskaki, Niki; Nygaard, Christian A. (2023): Regenerative tourism: a conceptual framework leveraging theory and practice. In: *Tourism Geographies* 25 (4), S. 1026–1046. DOI: 10.1080/14616688.2022.2044376.
- Bellini, Nicola; Pasquinelli, Cecilia (2017): *Tourism in the City*. Cham: Springer International Publishing.
- Dredge, Dianne (2022): Regenerative tourism: transforming mindsets, systems and practices. In: *JTF* 8 (3), S. 269–281. DOI: 10.1108/JTF-01-2022-0015.
- Eilzer, Christian; Harms, Tim; Dörr, Manfred; Clemens, Olav; Eisenstein, Bernd; Herntrei, Marcus et al. (2023): *Resilienz als Erfolgsfaktor im Tourismus*. Berlin: Erich Schmidt Verlag (2).
- Gemeindeverband UBE (2025): Geschäfts- und Nachhaltigkeitsbericht 2024. Online verfügbar unter <https://www.biosphaere.ch/de/informieren/medien/geschaefts-nachhaltigkeitsbericht>.
- Gerber, L. R. (2024): Österreichweit erste Beobachtungsstelle für Nachhaltigkeit im Tourismus in Tirol installiert. Online verfügbar unter <https://www.tirol.gv.at/presse/meldungen/meldung/oesterreichweit-erste-beobachtungsstelle-fuer-nachhaltigkeit-im-tourismus-in-tirol-installiert/>.
- Hillebrand, Bas (2022): An ecosystem perspective on tourism: The implications for tourism organizations. In: *Journal of Tourism Research* 24 (4), S. 517–524. DOI: 10.1002/jtr.2518.
- hotelrevue (2025): Basel unter Top 25 im Global Destination Sustainability Index. Online verfügbar unter <https://www.htr.ch/story/tourismus/basel-unter-top-25-im-global-destination-sustainability-index-43895>.
- Iddawala, Janith; Lee, Diane (2025): Regenerative Tourism: Context and Conceptualisations. In: *Tourism Planning & Development*, S. 1–31. DOI: 10.1080/21568316.2025.2527614.
- Jere Jakulin, Tadeja (2017): Systems Approach to Tourism: A Methodology for Defining Complex Tourism System. In: *Organizacija* 50 (3), S. 208–215. DOI: 10.1515/orga-2017-0015.
- Kanton Graubünden (2024): *Tourismusstrategie Graubünden. Orientierungsrahmen der Regierung für das Bündner Tourismussystem*. Online verfügbar unter [https://www.gr.ch/DE/institutionen/verwaltung/dvs/awt/Tourismus/Documents/Tourismusstrategie%20Graub%C3%BCnden\\_digital\\_\(DE\).pdf](https://www.gr.ch/DE/institutionen/verwaltung/dvs/awt/Tourismus/Documents/Tourismusstrategie%20Graub%C3%BCnden_digital_(DE).pdf).
- Khalid, S.; Ahmad, M.; Ramayah, Thurasamy; Hwang, Jinsoo; Kim, Insin (2019): Community Empowerment and Sustainable Tourism Development: The Mediating Role of Community Support for Tourism. In: *Sustainability*. DOI: 10.3390/su11226248.

Kim, Songyi; Kang, Young-Jong; Park, Jin-Han; Kang, Sung-Eun (2021): The Impact of Residents' Participation on Their Support for Tourism Development at a Community Level Destination. In: *Sustainability* 13, S. 4789. DOI: 10.3390/su13094789.

Knaus, Florian; Bonnelame, Lea Ketterer; Siegrist, Dominik (2017): The Economic Impact of Labeled Regional Products: The Experience of the UNESCO Biosphere Reserve Entlebuch. In: *Mountain Research and Development* 37 (1), S. 121–130. DOI: 10.1659/MRD-JOURNAL-D-16-00067.1.

Land Tirol (2022): Raumverträgliche Tourismusentwicklung 2030: Raumordnungsplan. Online verfügbar unter [https://www.tirol.gv.at/fileadmin/themen/bauen-wohnen/raumordnung/downloads/Fachliche\\_Grundlagen/Raumvertr%C3%A4gliche\\_Tourismusentwicklung.pdf](https://www.tirol.gv.at/fileadmin/themen/bauen-wohnen/raumordnung/downloads/Fachliche_Grundlagen/Raumvertr%C3%A4gliche_Tourismusentwicklung.pdf).

Pechlaner, Harald (2019): Destination und Lebensraum. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

Philipp, Julian; Thees, Hannes; Olbrich, Natalie; Pechlaner, Harald (2022): Towards an Ecosystem of Hospitality: The Dynamic Future of Destinations. In: *Sustainability* 14 (2), S. 821. DOI: 10.3390/su14020821.

Regiun Engiadina Bassa/Val Müstair (2023): Agenda 2030 Regiun Engiadina Bassa / Val Müstair. Online verfügbar unter [https://www.regiunebvm.ch/fileadmin/pdf/Svilup\\_regiunal/Agenda\\_2030\\_Regiun\\_EBVM.pdf](https://www.regiunebvm.ch/fileadmin/pdf/Svilup_regiunal/Agenda_2030_Regiun_EBVM.pdf).

Rodriguez-Giron, Santiago; Vanneste, Dominique (2019): Tourism Systems Thinking: Towards an Integrated Framework to Guide the Study of the Tourism Phenomenon. In: *Tourism Culture & Communication* 19 (1), S. 1–16. DOI: 10.3727/109830419X15489421397219.

Schmude, Jürgen; Freytag, Tim; Bandi Tanner, Monika (Hg.) (2025): Tourismusforschung. Handbuch für Wissenschaft und Praxis. 1. Auflage. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG (NomosHandbuch). Online verfügbar unter <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:bsz:31-epflicht-3208779>.

Schweiz Tourismus (o. D.): Strategie und Planung 2025 - 2027. Online verfügbar unter <https://report2024.stnet.ch/storage/downloads/schweiz-tourismus-strategie-planung-2025-2027.pdf>.

Schweizer Tourismus-Verband (o. D.): Nachhaltigkeitsprogramm Swisstainable Destination. Online verfügbar unter <https://www.stv-fst.ch/nachhaltigkeit/kompetenzzentrum/swisstainable/swisstainable-destination>.

Schweizer Tourismus-Verband (2025a): Basel wechselt als erste Swisstainable Destination erfolgreich in ein höheres Level | Schweizer Tourismus-Verband. Online verfügbar unter <https://www.stv-fst.ch/verband/aktuelles/basel-wechselt-als-erste-swisstainable-destination-erfolgreich-in-ein-hoeheres-level>, zuletzt aktualisiert am 09.01.2026, zuletzt geprüft am 09.01.2026.

Schweizer Tourismus-Verband (2025b): Nachhaltigkeitsstrategie für das Tessin. Online verfügbar unter <https://www.stv-fst.ch/nachhaltigkeit/kompetenzzentrum/swisstainable/swisstainable-hub/nachhaltigkeitsstrategie-fuer-das-tessin>.

Schweizerischer Bundesrat (Hg.) (2021): Tourismusstrategie des Bundes. Staatssekretariat für Wirtschaft SECO. Bern. Online verfügbar unter [https://www.seco.admin.ch/dam/seco/de/dokumente/Standortfoerderung/Tourismus/Doks\\_neue\\_Internetseite/tourismusstrategie\\_des\\_bundes.pdf.download.pdf/Tourismusstrategie\\_des\\_Bundes.pdf](https://www.seco.admin.ch/dam/seco/de/dokumente/Standortfoerderung/Tourismus/Doks_neue_Internetseite/tourismusstrategie_des_bundes.pdf.download.pdf/Tourismusstrategie_des_Bundes.pdf).

Siller, Hubert; Mitterer-Leitner, Theresa; Phleps, Florian; Reisner, Ulrike; Roth, Ralf; Schneider, Ingrid; Tschiderer, Franz (2021): Der Tiroler Weg: Perspektiven für eine verantwortungsvolle

Tourismusentwicklung. Online verfügbar unter [https://www.tirol.gv.at/fileadmin/themen/tourismus/formulare/Tiroler\\_Weg\\_2021.pdf](https://www.tirol.gv.at/fileadmin/themen/tourismus/formulare/Tiroler_Weg_2021.pdf).

Tessin am Tisch (o. D.): Tessin am Tisch: Der Geschmack der Region. Online verfügbar unter <https://ticinoatavola.ch/index.php/il-progetto-ticino-a-tavola/>.

TESSVM (o. D.): Mensch und Natur: UNESCO Biosphärenreservat Engiadina Val Müstair. Online verfügbar unter <https://www.engadin.com/de/unesco-biosphaerenreservat-engiadina-val-muestair>.

TESSVM (2024): Strategie DMO TESSVM: Version 2024. Online verfügbar unter [https://www.engadin.com/sites/engadin/files/2024-11/Strategie\\_TESSVM.pdf](https://www.engadin.com/sites/engadin/files/2024-11/Strategie_TESSVM.pdf).

TESSVM (2025): CSR- und Nachhaltigkeitsbericht 2025. Online verfügbar unter [https://www.engadin.com/sites/engadin/files/2025-10/CSR\\_Nachhaltigkeitsbericht\\_2025.pdf](https://www.engadin.com/sites/engadin/files/2025-10/CSR_Nachhaltigkeitsbericht_2025.pdf).

Ticino Turismo (o. D.a): Nachhaltigkeitsstrategie für die Destination Tessin. Online verfügbar unter <https://www.ticino.ch/dam/jcr:4fe73466-aa61-4cc5-9302-b7a11c72f801/Strategia%20di%20Sostenibilit%C3%A0%20destinazione%20Ticino.pdf>.

Ticino Turismo (o. D.b): Ticino365: Eine gemeinsame Strategie für ganzjährigen Tourismus. Online verfügbar unter <https://www.ticino.ch/it/about-us/ticino365.html>.

Ticino Turismo (2025): Nachhaltigkeitsrapport 2024. Online verfügbar unter <https://csr.tic-csrreport.ch/library/documents/Report-sostenibilit%C3%A0-2024-LCPubb-2351691449.pdf>.

UBE (o. D.): Was ist die Biosphäre? Online verfügbar unter <https://www.biosphaere.ch/de/biosphaere/portrait/biosphaere-was-ist-das>.

van Luong, Ha; Manthiou, Aikaterini; Kang, Juhee; Nguyen, Cuong (2024): The building blocks of regenerative tourism and hospitality: a text-mining approach. In: *Current Issues in Tourism* 27 (3), S. 361–380. DOI: 10.1080/13683500.2023.2228974.

Verband der Tiroler Tourismusverbände (2024): Nachhaltigkeitsbericht 2024 der Tiroler Tourismusverbände. Online verfügbar unter [https://www.vtt.tirol/wp-content/uploads/2024/12/Nachhaltigkeitsbericht2024\\_final.pdf](https://www.vtt.tirol/wp-content/uploads/2024/12/Nachhaltigkeitsbericht2024_final.pdf).

Vorarlberg Tourismus (2024): 1 Jahr Entwicklung Tourismusstrategie 2030. Online verfügbar unter [file:///C:/Users/messmeyannic/OneDrive%20-%20FH%20Graub%C3%BCnden/PROJEKTE/360%C2%B0%20Tourismus/AP4/Vorarlberg%20Region/Jahresbericht-EntwicklungTS2030\\_April-2023-24.pdf](file:///C:/Users/messmeyannic/OneDrive%20-%20FH%20Graub%C3%BCnden/PROJEKTE/360%C2%B0%20Tourismus/AP4/Vorarlberg%20Region/Jahresbericht-EntwicklungTS2030_April-2023-24.pdf).

Vorarlberg Tourismus (2025): Strategiebericht 2024. Online verfügbar unter <https://www.vorarlberg-tourismus2030.at/strategiebericht-2024/>.

Wallner, Markus; Gantner, Christian; Tittler, Marco; Hopfner, Wilfried; Kegele, Markus (2022a): Chancenreicher und nachhaltiger Qualitätstourismus 2030: Vorarlberger Orte und Räume für das gute Leben. Online verfügbar unter <https://www.vorarlberg-chancenreich.at/wp-content/uploads/2022/06/tourismstrat30-broschuere.pdf>.

Wallner, Markus; Gantner, Christian; Tittler, Marco; Hopfner, Wilfried; Kegele, Markus (2022b): Du bist Gast: Tourismusstrategie Vorarlberg 2030. <https://vorarlberg.at/documents/302033/22665441/Tourismusstrategie+2030+Bro-sch%C3%BCre.pdf/d828c9be-155b-6916-2f54-2bc07845eeab?t=1676649460525>.

Wittmann, Christl; Helleisz, Lena (2022): Neue Aufgaben des Destinationsmanagements: Zwischen Tourismus und Lebensqualität. In: *Standort* 46 (3), S. 151–156. DOI: 10.1007/s00548-022-00771-9.