



Destinations-Netzwerk  
Austria

**Lebensraum LAB  
2024**

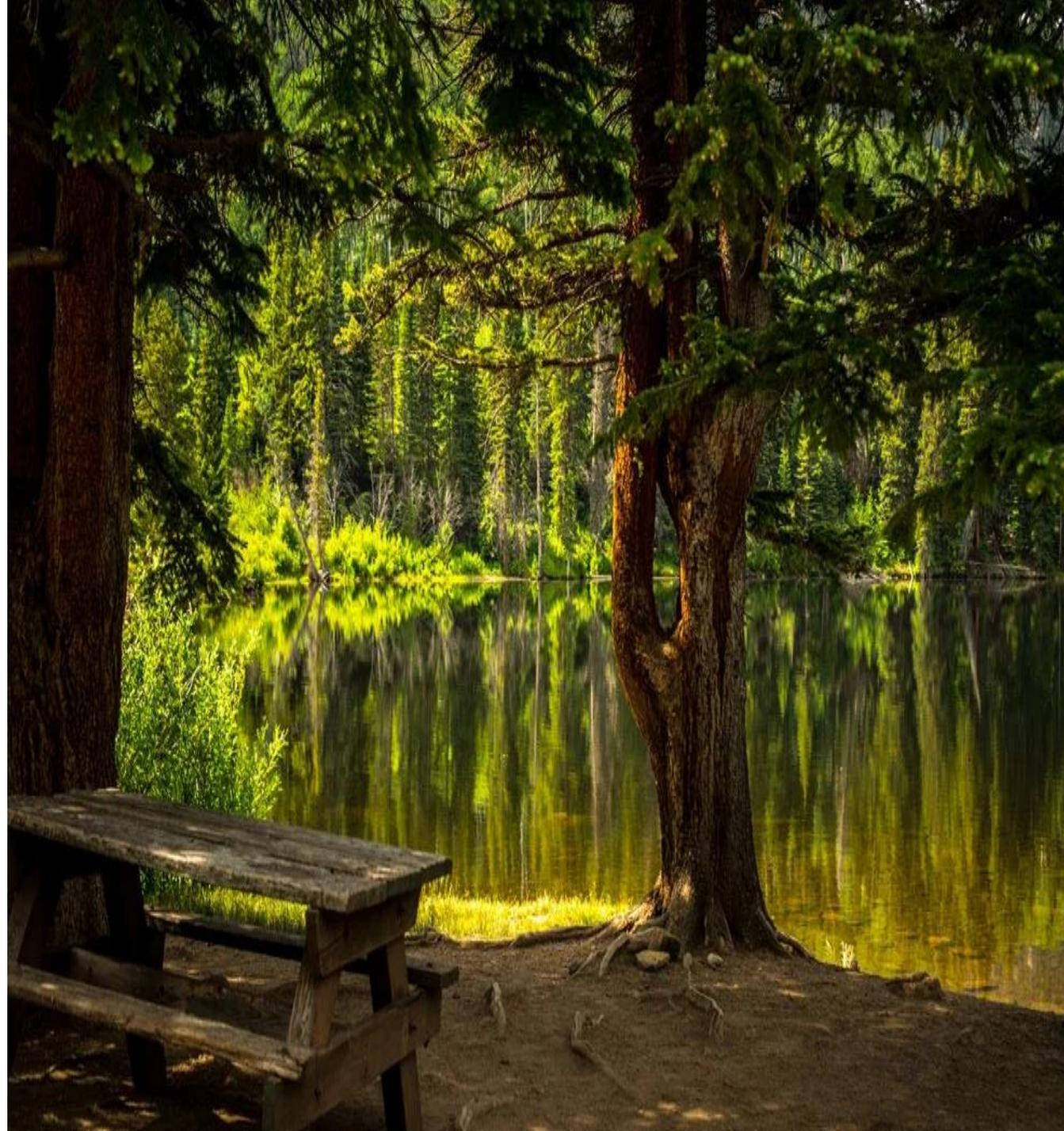
**Ergebnispräsentation**

Velden, 3.10.2024

Florian Größwang

# Agenda

1. Zielsetzung des Labs
2. TeilnehmerInnen
3. Der Weg zum  
Ergebnis/ Methodik in  
4 Phasen
4. Zusammenfassung der  
vergemeinschafteten  
Ergebnisse
5. Diskussion



# 1. Zielsetzung des Lebensraum LAB

**Zielsetzung des Lebensraum LAB:** Momentaufnahme der Aktivitäten im Bereich (Er-) Lebensraummanagement in den österreichischen Destinationen und Schaffung eines einheitlichen Verständnisses des Begriffs, der Herangehensweisen, der Abgrenzungen und der Methoden, als Weiterentwicklung des Masterplan T.

## **Rahmen:**

- Zeitraum Jänner-Oktober 2024
- 17 TeilnehmerInnen aus 10 Destinationen, die durch Destinationsnetzwerk Austria angesprochen/ausgewählt werden (Geschäftsführer und/oder NachhaltigkeitsmanagerIn), dazu VertreterInnen der Österreich Werbung & des Bundes/Sektion Tourismus
- Aus dem LAB entsteht als Zusammenfassung ein Paper mit Hypothesen, die beim Top Seminar am 3. Oktober 2024 vorgestellt & diskutiert werden
- Idealerweise ergeben sich aus dem ersten Jahr Folgeprojekte für 2025f.



# 2. TeilnehmerInnen des Lebensraum LAB

## **10 Destinationen aus 6 Bundesländern:**

- Montafon: Manuel Bitschnau (Lead), Josef Ganahl
- Wilder Kaiser: Lukas Krösslhuber
- Inneres Salzkammergut-Dachstein: Christian Schirlbauer, Christopher Unterberger
- Schladming: Mathias Schattleitner, Georg Knaus
- Saalfelden Leogang: Marco Pointner, Thomas Wurzinger
- Wagrain-Kleinarl: Stefan Passruggen
- Ötztal: Raphael Kuen
- Millstätter See-Bad Kleinkirchheim-Nockberge: Stefan Brandlehner, Barbara Meier
- Kleinwalsertal: Sandra Brutscher, Justina Rokita
- NLAW: Roland Sint

**BMAW/Tourismus:** Ulrike Rauch-Keschmann

**Österreich Werbung:** Katrin Erben

**Programmierung & Moderation:** Florian Größwang mit tatkräftiger  
Organisationsunterstützung von Christina Wieser- DANKE!

# 3. Der Weg zum Ergebnis in 4 Phasen



# Der Weg zum Ergebnis in 4 Phasen

## 1. Analysephase (Jänner-März 2024):

- Erkenntnisse aus Vorbereitungsfragen der TeilnehmerInnen ,
- Ergebnisse der BÖTM-Lebensraum Befragung (April 2023),
- Desktop- & Literatur Recherche (auch mit KI),
- ExpertInnen-Gespräche mit u.a: Prof. Heinz-Dieter Quak (Hochschule Ostfalia, Leiter Kompetenz-Zentrum „Grüne Transformation“ des Bundes in Deutschland), Prof. Pietro Beritelli (Universität St.Gallen), Prof. Martin Heintel (Universität Wien) oder Prof. Christian Baumgartner (Fachhochschule Chur, IMC Krems)...

## 2. Verdichtungsphase (April 2024) in 2-Tages Workshop in Kufstein:

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



# Der Weg zum Ergebnis in 4 Phasen

**3. Reflexionsphase (Mai-Juli 2024):** interdisziplinäre und internationale Online-Webinare zu Arbeitshypothesen- zum Beispiel:

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

**4. Ergebnisphase (August-September 2024):** Workshop am 5. August 2024 in Salzburg mit Diskussion, Überarbeitung & Vergemeinschaftung der Erkenntnisse in Präambel, Hypothesen und Epilog- als Ausgangspunkt für den weiteren Diskurs und die heutige Präsentation!





## **4. Zusammenfassung der vergemeinschafteten Ergebnisse**

# **HYPOTHESEN ZUM DESTINATIONSMANAGEMENT 4.0**

*MIT DER PERSPEKTIVE: “VERANTWORTUNG IM LEBENSRAUM”*

Stand des Diskurs: 3.10.2024



# Präambel § 1: Der Lebensraum ist ein relevantes Handlungsfeld des Destinationsmanagements

**Unsere Tourismusdestinationen sind Lebensräume, für die auch wir Verantwortung übernehmen!**

Sie berücksichtigen neben den Gästebedürfnissen zwingend die Bedürfnisse der gesamten Region, der Unternehmen, der Beschäftigten, der heimischen Bevölkerung und der Natur gleichermaßen.

**Die Konzepte müssen daher nachhaltig & integrativ sein.**

**Die Perspektive Lebensraum steht für die gelebte Haltung und Umsetzung von Nachhaltigkeitsthemen (in den unterschiedlichen Dimensionen).**

Wir unterscheiden 4 Stufen des Wandels von Tourismusorganisationen/ abhängig vom jeweiligen Reifegrad & den aktuellen Herausforderungen in der Destination

## Destinationsmanagement 1.0

### Die Tourist-Info

Perspektive auf die Bereitstellung von fehlenden, öffentlichen Leistungen und Betreuung des Gäste- Informationsbüros

## Destinationsmanagement 2.0

### Die Marketing-Organisation

Perspektive auf Wachstum-entsprechend dem Nachfrage-verhalten und technologischer Entwicklungen im laufenden Wandel

## Destinationsmanagement 3.0

### Die Prozess- & Management-Organisation

Perspektive auf Zielgruppen, Partner & Stakeholder – starker Fokus auf digital unterstützte Kundenprozesse

## Destinationsmanagement 4.0

### Die Destinationsmanagement-Organisation mit Lebensraum-Perspektive

Fokus auf das offene System, Destination mit zunehmender Überlagerung von Tourismus, Wohnen/Arbeiten & Region/Standort

# Mentimeter-Umfrage

Wir unterscheiden 4 Stufen des Wandels von Tourismusorganisationen/ abhängig vom jeweiligen Reifegrad & den aktuellen Herausforderungen in der Destination

## Destination s- managemen t 1.0

### Die Tourist- Info

Perspektive auf die Bereitstellung von fehlenden, öffentlichen Leistungen und Betreuung des Gäste- Informationsbüros

## Destination s- managemen t 2.0

### Die Marketing- Organisation

Perspektive auf Wachstum-entsprechend dem Nachfrage-verhalten und technologische r Entwicklungen im laufenden Wandel

## Destination s- managemen t 3.0

### Die Prozess- & Management - Organisation

Perspektive auf Zielgruppen, Partner & Stakeholder – starker Fokus auf digital unterstützte Kundenprozess e

## Destinations - managemen t 4.0

### Die Destinations- management- Organisation mit Lebensraum- Perspektive

Fokus auf das offene System, Destination mit zunehmender Überlagerung von Tourismus, Wohnen/Arbeiten & Region/Standort

Join at menti.com | use code 2478992

## Instructions

Go to  
[www.menti.com](https://www.menti.com)

Enter the code

24 78 99 2



Or use QR code

- **Frage 1:** Wir haben die Stufen des Wandels von Tourismusorganisationen skizziert- wo sehe ich meine Organisation aktuell?
- **Frage 2:** Wo glaube ich in diesem Stufenmodell hinzuwollen/ hinzumüssen?
- **Frage 3:** Was braucht es für diese Entwicklung?

# **Präambel § 2: Die Lebensraum- Perspektive sichert die Attraktivität und die Entwicklungsmöglichkeit der Destination**

**Die Lebensraum-Perspektive im Destinationsmanagement sichert die Attraktivität und Entwicklungsmöglichkeit der Region- und damit auch die des Tourismus!**

Die Destination hat damit auch langfristig eine größere Anziehungskraft für Gäste und nimmt eine stärkere Position auf dem Tourismusmarkt ein! Zudem führt ein verbessertes Markenimage und eine positive Reputation der Destination langfristig zu einer Steigerung der (regionalen) Wertschöpfung.

**Wir brauchen die Lebensraum-Perspektive mit entsprechender Verantwortung auch für einen zukunftsfähigen, resilienten Ganzjahres-Qualitätstourismus sowie für einen Zustand der Balance von Lebens- und Destinationsraum!**



# Präambel § 3: Die Lebensraum-Perspektive unterstützt im Wandel die Zukunftsfähigkeit des Tourismus und kann einen wichtigen Beitrag leisten, den Masterplan T- für Tourismus zukünftig mit Leben zu erfüllen

Die Destinationsmanagement-Organisation mit Lebensraum-Perspektive ist der Netzwerkentwickler von Lebensraumgestalter:innen.

Hierzu braucht es neue Formen der Zusammenarbeit, Kooperation und Partizipation, sowie eine starke Dialog- und Netzwerkorientierung! Wichtige Handlungsfelder sind z.B die strategische Angebotsentwicklung, Nachhaltigkeit & Mobilität, Arbeitsmarkt oder Tourismusakzeptanz!



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

**Die Destinationsmanagement-Organisation mit der Perspektive „Verantwortung im Lebensraum“ versteht sich als Lebensraumgestalter:in und Stakeholdermanager:in.**

Die Entwicklung dorthin benötigt Geduld und Konsequenz-berücksichtigt werden müssen dabei die Bedürfnisse der ganzen Region- auch aus der Perspektive des Tourismus- mit dem Ziel, die Lebensqualität der Gäste und der einheimischen Bevölkerung zu steigern!

Für den Prozess braucht es ein Narrativ, das den Nutzen für die unterschiedliche Dialoggruppen verdeutlicht, sowie eine klare Haltung zu allen, relevanten Themen im Lebensraum, für die nicht alle die Hauptverantwortung getragen werden und für die es eine Rollenausverhandlung in der Region benötigt!



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

Es braucht eine Bewusstseinsbildung in der Organisation, bei ihren Funktionären und wesentlichen Stakeholder- & Partnergruppen zur Wichtigkeit und Notwendigkeit der Lebensraum-Perspektive im Destinationsmanagement!

Es gilt, ein Verständnis für den Nutzen und eine Identifizierung mit diesem Thema schaffen, um eine entsprechende Legitimation in den Gremien mit entsprechenden Gestaltungs- und Handlungsspielräumen zu erhalten!



# Hypothese #3: Die Aufgaben & Rollen im Lebensraum müssen möglichst klar definiert sein, um die Organisation und die Region systematisch weiter zu entwickeln

Jede Region ist anders! Wir müssen im Diskurs die unterschiedlichen Situationen berücksichtigen,

Es muss eine möglichst genaue Definition der Bandbreite von Aufgaben & Rollen (auch unter Berücksichtigung einer neuen möglichen Form der Aufgaben- und Rollenteilung im System/ möglicherweise in einer Art Baukasten) entwickelt werden:

- Was soll/muss im Lebensraum überall gemacht werden?
- Was wird regional unterschiedlich sein/situativ?
- Was braucht es nicht mehr? Was können wir nicht (mehr) leisten?
- Wer übernimmt wo Verantwortung?

Neue Handlungsfelder bringen die Destinationsmanagement-Organisation mit Perspektive Lebensraum in noch nicht geübte Rollen mit einem neuen Selbstverständnis, neuen Skills und der Notwendigkeit eines Know-how Auf- und Ausbaues (z.B in Mediation, Resilienz, Nachhaltigkeit, Datenmanagement/KI, Mobilität...), sowie in eine Umverteilungsdiskussion der Ressourcen nach den neuen Aufgaben & Rollen.



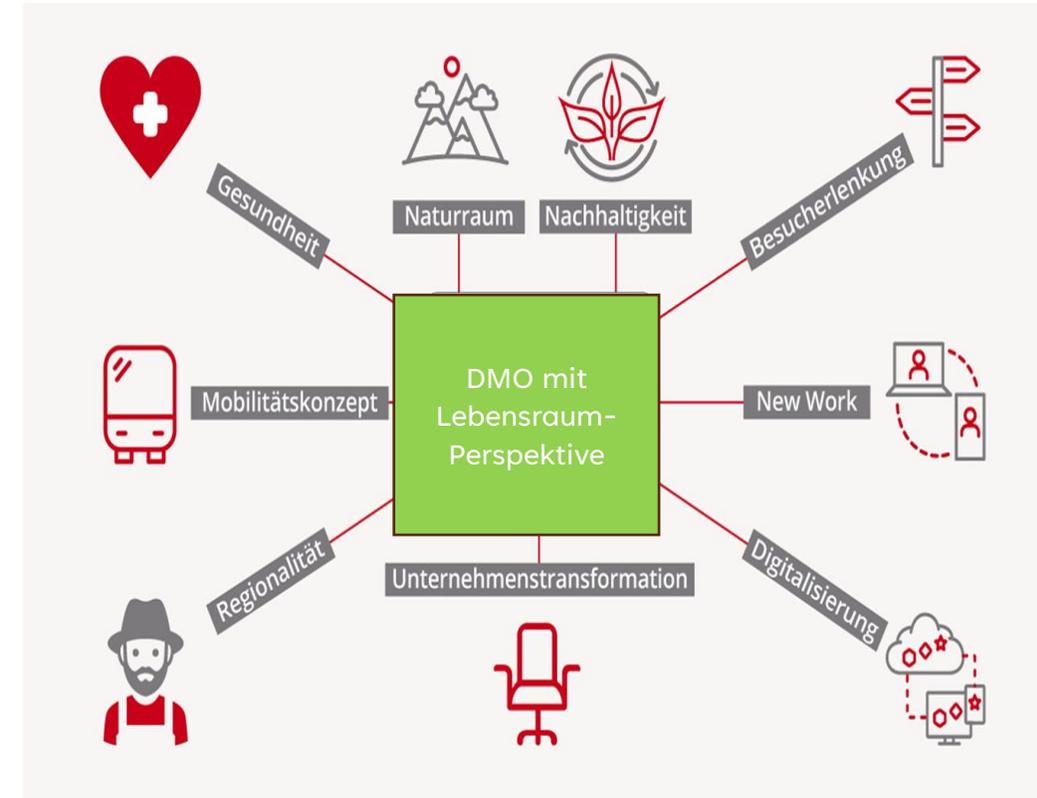
# Was sind relevante Aufgaben/Themen aus der Perspektive Lebensraum im Destinationsmanagement?

Der Lebensraum und die touristische Destination weisen zahlreiche Schnittmengen auf (zum Beispiel mit der Land- & Forstwirtschaft, beim Arbeitsmarkt, in der Mobilität, Kultur oder im Natur- oder Erholungsraum).

Es geht um einen Zustand der Balance von Lebens- und Destinationsraum = der Zustand der Nachhaltigkeit!

## Beispiele für potentielle Themenfelder aus der Perspektive Lebensraum:

- Infrastrukturelle Entwicklungen (z.B. attraktive Ortszentren, Flächenversiegelung, Mobilitätserweiterungen...)
- Ökologische Fragestellungen (z.B. Unterschutzstellung eines fragilen ökologischen Systems, Klimawandelanpassungsmaßnahmen...)
- Soziokulturelle Fragen (z.B. der respektvolle Umgang mit der Bevölkerung/ Tourismusakzeptanz, regionaler Arbeitsmarkt, Betriebsnachfolge...)



Quelle: Herausgegeben von der Deutschen Zentrale für Tourismus e.V. (DZT).  
Realizing Progress (2022).  
Illustration: Lena Modrow.



# Hypothese #4: Das Ausmaß der Verantwortung im Lebensraum ist abhängig vom Reifegrad der anderen Lebensraum-GestalterInnen und der Qualität des regionalen Beziehungsnetzwerk

Es braucht im Prozess zum Destinationsmanagement mit Perspektive Lebensraum jedenfalls einen Diskurs und neue Formen der Kooperation mit anderen Lebensraumgestaltern in der Region (z.B. Regionalentwicklungsorganisationen), sowie eine entsprechend klar definierte Rollen- und Aufgabenverteilung!

Es gilt die Stufen der Zusammenarbeit (von einer engeren Verzahnung bis hin zu einer strukturellen Verschränkung) und mögliche Handlungsanleitungen zu konkretisieren bzw. mit bereits bestehenden „Good-Practise“-Beispielen zu veranschaulichen!



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

**Das touristische Angebot muss an die sich verändernden Rahmenbedingungen angepasst werden.**

Es gilt die branchenübergreifende Zusammenarbeit (zum Beispiel zur Land- & Forstwirtschaft, zum Handwerk, Handel oder Kultur) zu vereinfachen, bestehende Lücken in den Wertschöpfungsketten vor Ort zu schließen, neue Kooperationsansätze zu entwickeln und damit die regionale Struktur zu stärken. Eine breitere Partizipation in der Verteilung der Wertschöpfung erhöht dabei die Tourismusakzeptanz.



# Hypothese #6: Die Perspektive des Lebensraumes braucht zusätzliche, neue KPIs

**In der Lebensraum-Perspektive sind bekannte Indikatoren (Übernachtungszahlen, Auslastungsquoten..) weiterhin wichtig, können aber nicht mehr alleine das Ziel des Handelns sein!**

Es werden neue KPIs wie Lebensqualität, Zufriedenheit oder regionale Wertschöpfung benötigt, weil es um die Lebensqualität der Menschen in der Region geht, die das letztgültige Ziel des Handelns sein sollte!

Der Erfolg muss definiert und gemessen werden können! Die Indikatoren sollten im Idealfall bundesweit messbar & vergleichbar sein und sind auch ein wichtiges Argumentationsinstrument für die Stakeholder in der Region!



# Epilog: Wir müssen unsere Hypothesen zur Diskussion stellen und im interdisziplinären Dialog konkretisieren und weiterentwickeln

Der Prozess zur Lebensraum-Perspektive von Destinationsmanagement-Organisationen setzt einen interdisziplinären Diskurs voraus.

Entsprechend wichtig ist es uns, die priorisierten, vergemeinschafteten Hypothesen kritisch zu plausibilisieren, zu konkretisieren und weiterzuentwickeln.

Insbesondere die Einbindung weiterer (auch sektorübergreifender) Stakeholder- und Partnergruppen (z.B. aus Wissenschaft, Destinationen, Regionalverbänden, Landestourismusorganisationen, Bund, anderen Sektoren..) in diesen Diskurs erachten wir für sehr wichtig! Auch in Hinblick auf die Akzeptanz der ausgearbeiteten Ergebnisse ist diese Partizipation wertvoll und notwendig!



# ZUSAMMENFASSUNG zum Destinationsmanagement mit Lebensraum-Perspektive mit Präambel, Hypothesen & Epilog (Stand, 3.10.2024)

P§1	Der Lebensraum ist ein relevantes Handlungsfeld des Destinationsmanagements
P&2	Die Lebensraum-Perspektive sichert die Attraktivität und die Entwicklungsmöglichkeit der Destination
P§3	Die Lebensraum-Perspektive unterstützt im Wandel die Zukunftsfähigkeit des Tourismus und kann einen wichtigen Beitrag leisten, den Masterplan T- für Tourismus zukünftig mit Leben zu erfüllen
H#1	Die Entwicklung zur Destinationsmanagement-Organisation mit Lebensraum-Perspektive ist kein Sprint, sondern ein längerer Prozess
H#2	Für die Lebensraum-Perspektive ist ein neues Mindset und ein strategisches, ganzheitliches (nicht nur touristisches) Denken in der Organisation, den Gremien, sowie Partner- & Stakeholdergruppen notwendig
H#3	Die Aufgaben & Rollen im Lebensraum müssen möglichst klar definiert sein, um die Destination und die Region systematisch weiterzuentwickeln
H#4	Das Ausmaß der Verantwortung im Lebensraum ist abhängig vom Reifegrad der anderen Lebensraum-GestalterInnen und der Qualität des regionalen Beziehungsnetzwerkes
H#5	Die Destinationsmanagement-Organisation mit Lebensraum-Perspektive stärkt aktiv die regionale Struktur mit ihren Wertschöpfungsketten
H#6	Die Perspektive des Lebensraumes braucht zusätzliche, neue KPIs
E	Wir müssen unsere Hypothesen zum Destinationsmanagement mit Lebensraum-Perspektive zur Diskussion stellen, im interdisziplinären Dialog konkretisieren und weiterentwickeln



**dna**

Destinations-Netzwerk  
Austria

**DANKE für die  
tollen Tage im  
Lebensraum LAB!**

**Und auf in die  
Diskussion....**

Florian Größwang

# ZUSAMMENFASSUNG zum Destinationsmanagement mit Lebensraum-Perspektive mit Präambel, Hypothesen & Epilog (Stand, 3.10.2024)

P§1	Der Lebensraum ist ein relevantes Handlungsfeld des Destinationsmanagements
P&2	Die Lebensraum-Perspektive sichert die Attraktivität und die Entwicklungsmöglichkeit der Destination
P§3	Die Lebensraum-Perspektive unterstützt im Wandel die Zukunftsfähigkeit des Tourismus und kann einen wichtigen Beitrag leisten, den Masterplan T- für Tourismus zukünftig mit Leben zu erfüllen
H#1	Die Entwicklung zur Destinationsmanagement-Organisation mit Lebensraum-Perspektive ist kein Sprint, sondern ein längerer Prozess
H#2	Für die Lebensraum-Perspektive ist ein neues Mindset und ein strategisches, ganzheitliches (nicht nur touristisches) Denken in der Organisation, den Gremien, sowie Partner- & Stakeholdergruppen notwendig
H#3	Die Aufgaben & Rollen im Lebensraum müssen möglichst klar definiert sein, um die Destination und die Region systematisch weiterzuentwickeln
H#4	Das Ausmaß der Verantwortung im Lebensraum ist abhängig vom Reifegrad der anderen Lebensraum-GestalterInnen und der Qualität des regionalen Beziehungsnetzwerkes
H#5	Die Destinationsmanagement-Organisation mit Lebensraum-Perspektive stärkt aktiv die regionale Struktur mit ihren Wertschöpfungsketten
H#6	Die Perspektive des Lebensraumes braucht zusätzliche, neue KPIs
E	Wir müssen unsere Hypothesen zum Destinationsmanagement mit Lebensraum-Perspektive zur Diskussion stellen, im interdisziplinären Dialog konkretisieren und weiterentwickeln