

traditionell anders

Handbuch – Nachhaltige Destinationsentwicklung in Bayern

Nachhaltige Destinationsentwicklung in Bayern

Handbuch



04 Kapitel 01

Start

Für wen ist dieses Buch?	07
Unsere Vision: Ein gemeinsamer Weg Richtung Zukunft	08
Wie dieses Buch funktioniert	10

12 Kapitel 02

Die Matrix für nachhaltige Destinationsentwicklung

Die Matrix im Überblick	14
Die Matrix als Werkzeug für nachhaltige Destinationsentwicklung	16
Die Werte der Matrix für nachhaltige Destinationsentwicklung	18
Die Stakeholder der Matrix für nachhaltige Destinationsentwicklung	19

20 Kapitel 03

Die Matrix Feld für Feld

A1 – Förderung von Grundrechten und Menschenwürde bei Leistungsträger*innen und regionaler Wirtschaft	22
A2 – Solidarität mit allen Akteur*innen, die Vision und Werte der Region teilen. Fairness in den Geschäftsbeziehungen mit Leistungsträger*innen und regionaler Wirtschaft	23
A3 – Förderung von ökologischem Verhalten und Verantwortung bei touristischen Leistungsträger*innen und regionaler Wirtschaft	24
A4 – Transparenz und aktive Zusammenarbeit mit touristischen Leistungsträger*innen und regionaler Wirtschaft, Vernetzung der Akteur*innen untereinander	25
B1 – Ethisches Finanzverhalten – Geld als Mittel, nicht als Ziel	26
B2 – Gemeinnutz, Solidarität und Gerechtigkeit im Finanzgebaren: Wertschätzung für Tourismus als Wirtschaftsfaktor	27
B3 – Ökologisches Bewusstsein und Verantwortung in Entscheidungsgremien und im Finanzverhalten	28
B4 – Aktive und strategische Zusammenarbeit mit Entscheidungsgremien und Finanzierungsstrukturen	29
C1 – Ethisches Verhalten gegenüber Mitarbeitenden und menschenwürdige Unternehmenskultur	30
C2 – Individualität, Flexibilität und Gerechtigkeit in der Ausgestaltung von Verdienst, Arbeitszeit und Work-Life-Balance	31
C3 – Ermöglichung und Förderung des ökologischen Verhaltens von Mitarbeitenden	32
C4 – Transparenz und Mitbestimmung als integraler Bestandteil der Unternehmenskultur	33

D1 – Ethisches Verhalten gegenüber Gästen und Einheimischen	34
D2 – Öffentlicher Raum als gemeinsamer Lebensraum für Gäste und Einheimische	35
D3 – Ökologische Gestaltung des touristischen Lebensraums	36
D4 – Integration von Gästen und Bevölkerung in die Gestaltung des Lebensraums	37
E1 – Förderung der Menschenwürde über die Grenzen des Lebensraums und der direkten Stakeholder hinaus	38
E2 – Berücksichtigung der Auswirkungen unseres Handelns auf Nachbarn und zukünftige Generationen	39
E3 – Ökologisches Bewusstsein und Handlungen zur Sicherung des Lebensraums zukünftiger Generationen	40
E4 – Transparenz und Mitbestimmung zwischen der DMO und dem gesellschaftlichen Umfeld – auch im Sinne zukünftiger Generationen	41

42 Kapitel 04

Praxisteil

Endlich geht es los!	44
Stakeholder erkennen und einbinden	46
Wer sind eigentlich meine Stakeholder?	46
Wie binde ich meine Stakeholder ein?	50
Der idealtypische Prozess	52
Status-quo-Analyse	52
Vision festlegen	54
Ziele definieren	56
Maßnahmen festlegen	58
Kontrolle	60
Analyse	61
Werkzeugkasten	63
Wie stelle ich einen guten Gesamtprozess sicher?	63
Wie orientiere ich mich an Zielen und überwache meinen Erfolg?	64
Wer unterstützt mich in diesem Prozess?	64
Wie führe ich gute Workshops durch?	65
Wie komme ich auf neue Ideen?	66

69 Kapitel 05

Ausblick

Start

Kapitel 01





Unsere einzigartige Natur, unsere traditionsreiche Kultur und unser ganz eigenes Lebensgefühl sind die Gründe, weswegen die Menschen zu uns nach Bayern kommen: zum Leben, zum Arbeiten – und zum Urlaubmachen.

Wollen wir auch in Zukunft noch erfolgreich sein, müssen wir unsere Heimat und damit unsere Existenzgrundlage bewahren: mit einer guten regionalen Wertschöpfung, stabilen gesellschaftlichen Strukturen und einem ressourcenschonenden Umgang mit der Natur. Oder anders gesagt: Nachhaltige Destinationsentwicklung ist eine große Chance, um diese Heimat gleichermaßen zu bewahren und weiter voranzubringen.

Ein großes Thema, diese Nachhaltigkeit! Von allen Seiten dringt es in unseren Alltag und unsere Arbeit: nachhaltiger leben, anders wirtschaften, Dinge neu denken und gestalten! Aber wie geht das eigentlich?

Genau wie jede Veränderung: mit dem ersten Schritt. Und den hast du schon gemacht! Du sitzt hier mit dem Arbeitsbuch für nachhaltige Destinationsentwicklung. Bereit, in Aktion zu treten. Hol dir gerne noch einen Tee und nimm dir einen Stift, um hier und da Notizen zu machen. Denn es wird interaktiv!

Aber zurück zur Nachhaltigkeit: Wir stellen dir heute mit der Matrix für nachhaltige Destinationsentwicklung nicht nur ein ganzheitliches Werkzeug für die Praxis vor, sondern geben dir Kniffe an die Hand, wie du damit ins Arbeiten kommst. Schritt für Schritt. Und zwar genau so, wie es für dich und deine Destination passt. Denn so viel nehmen wir vorweg: eine Blaupause gibt es nicht! Was es aber gibt, sind Good Practices, Denkansätze und ein ganzheitliches Bild auf das vielseitige Thema Nachhaltigkeit.

Mit Hilfe der Matrix entwickelst du deine Nachhaltigkeitsstrategie, neue Ideen und gehst gemeinsam mit den Menschen in deiner Region auf eine Reise in eine nachhaltige Zukunft.

**Klingt gut?
Na dann los!**

Für wen ist dieses Buch?

Dieses Arbeitsbuch soll allen voran **Nachhaltigkeitsbeauftragte in Destinationsmanagementorganisationen (DMOs)** dabei unterstützen, mit Hilfe der Matrix für nachhaltige Destinationsentwicklung das Thema in der Destination voranzubringen. Dafür übersetzen wir das große Thema Nachhaltigkeit in kleine, umsetzbare Arbeitspakete und verknüpfen Theorie und Praxis so, dass ihr ins Tun kommen könnt.

Dieses Buch ist also für alle, die Nachhaltigkeit in der Destination vorantreiben. Du bist hier genau richtig, wenn ...

- du dich in deiner Destinationsmanagementorganisation um das Thema Nachhaltigkeit kümmerst, z. B. in der Geschäftsführung, in der Produktentwicklung oder sogar in einer eigenen Stabsstelle für Nachhaltigkeit.
- dich Nachhaltigkeit interessiert und perspektivisch dein Thema werden soll.
- du Nachhaltigkeit strategisch vorbereiten und dann operativ umsetzen willst.

Du findest dich hier nicht zu 100 Prozent wieder? Du bist dennoch herzlich eingeladen, tiefer in unser Buch einzutauchen! Denn natürlich ist es auch für alle anderen Menschen gedacht, die zum Gelingen einer nachhaltigen Destinationsentwicklung, einer nachhaltigen Stadt oder Region beitragen. Egal ob du in einer DMO, einer anderen Regionalorganisation, einer Agentur, einem Verband oder einem Hotel arbeitest: Es lohnt sich, tiefer einzusteigen.

Was du auf jeden Fall wissen solltest: Nachhaltigkeit ist ein dauerhafter Prozess und eine Handlungsweise, die sich von dem, wie wir in vielen Bereichen jetzt handeln, fundamental unterscheidet. Deine Destination wird nicht allein dadurch nachhaltig, dass du dieses Buch durcharbeitest oder einen unserer Vorträge und Workshops buchst. Allerdings begleiten wir dich mit diesem Buch und unseren weiteren Angeboten auf deinem Weg zur nachhaltigen Destinationsentwicklung. Denn wir sind sicher: Es lohnt sich – für uns und alle Gäste und Bewohner*innen unseres schönen Bundeslandes.

Unsere Vision: Ein gemeinsamer Weg Richtung Zukunft

„Wir sind glaubwürdige Zukunfts- und Lebensraumgestalter*innen. Wir übernehmen Verantwortung für das Allgemeinwohl in unserer lebenswerten Heimat. Damit bewahren wir auch in Zukunft das bayerische Lebensgefühl und eine hohe Lebensqualität für Einheimische und Gäste.“

Die gemeinsame Vision für nachhaltige Destinationsentwicklung in Bayern der Akteur*innen des bayerischen Tourismus

Diese Vision steht für die Transformation der bayerischen Tourismuslandschaft. Hin zu einem stärkeren Gemeinwohlgedanken, der unsere Lebensräume lebenswert macht und zukunftsfähig weiterentwickelt. Sie wurde gemeinsam mit Vertreter*innen aus der Tourismusbranche und darüber hinaus entwickelt. Denn klar ist: Nur gemeinsam kommen wir voran!

Warum wir nun von der Gemeinwohlorientierung der bayerischen Tourismuslandschaft sprechen?

Zum einen, weil wir damit die Verfassung des Freistaates Bayern, Art. 151 Abs. 1 für uns konkretisieren. Dort heißt es: „Die gesamte wirtschaftliche Tätigkeit dient dem Gemeinwohl, insbesondere der Gewährleistung eines menschenwürdigen Daseins für alle und der allmählichen Erhöhung der Lebenshaltung aller Volksschichten.“ Zum anderen, weil Gemeinwohl alle drei Dimensionen der Nachhaltigkeit enthält: die soziale, die ökonomische und die ökologische.

Tourismus berührt als Querschnittsbranche zahlreiche soziale Fragen und Aufgaben: die Lebensqualität der Einheimischen und die Lebensgrundlage der Menschen, die direkt oder indirekt an allen touristischen Leistungen mitarbeiten. Ein nachhaltiger Tourismus in Bayern versteht sich als verbindendes Element dieser unterschiedlichen Gruppen. Es geht also darum, nicht nur den Wunsch von Gästen nach Erholung und Spaß oder den Gewinn von Betrieben in den Vordergrund zu rücken. Gleichzeitig soll nachhaltiger Tourismus auch der Bevölkerung nutzen.

Gemeinwohl bedeutet auch, nachhaltig zu wirtschaften, damit langfristig gesunde und erfolgreiche Betriebe entstehen können. Wachstum darf in diesem Sinne kein Selbstzweck mehr sein. Denn dass „mehr“ nicht automatisch „besser“ bedeutet, ist längst offensichtlich.

Und natürlich bedeutet Gemeinwohl auch, dass die Umwelt, unser ökologischer Lebensraum, mehr Aufmerksamkeit erhält. Unsere Berge, Seen, Flusslandschaften, Wälder und Wiesen sind einer der wichtigsten Gründe, warum das Reiseland Bayern so beliebt und damit Grundlage für unseren wirtschaftlichen Erfolg ist. Und wir alle wissen: Sie sind weit mehr als eine touristische Kulisse. Sie sind Lebensraum für Pflanzen und Tiere, Heimatgefühl für die Menschen und damit ein einzigartiger Schatz, den es zu bewahren gilt.

Neue Wege zur Entwicklung von Destinationen

Dieses Verständnis einer nachhaltigen Entwicklung wirft viele neue Gedanken, Fragen und Aufgaben auf. Sind Übernachtungszahlen und Gästeankünfte überhaupt noch geeignete Kennzahlen? Welche anderen Zahlen brauchen wir, um die Lebensqualität zu messen? Mit wem müssen wir zusammenarbeiten, um dem ganzheitlichen Anspruch gerecht zu werden? Welche neuen Angebote müssen geschaffen werden, um wirklich nachhaltig zu sein? Und welche Dinge sollten wir in Zukunft vielleicht nicht mehr tun?

Mit der Matrix für nachhaltige Destinationsentwicklung und mit diesem Arbeitsbuch geben wir genau dafür ein Werkzeug an die Hand. Denn klar ist: Der Weg hin zur nachhaltigen Destination ist genauso einzigartig wie die vielen Facetten unserer bayerischen Heimat.

Wie dieses Buch funktioniert

Dieses Buch ist ein **Strategiebuch für Macher*innen**. Es ist also keine reine Theorie. Stattdessen geht es um Konkretisierung und aktives Handeln. Was treibt dich um? Welche Themen sind für dich besonders relevant? Welche ersten Ideen kannst du schon notieren? Welche neuen Fragen ergeben sich, die zuvor nicht erkennbar waren?

Unser Tipp: Halte immer einen Stift in der Nähe, um dir Notizen machen zu können und wertvolle Gedanken nicht verfliegen zu lassen. Du findest in diesem Buch Vorlagen, die du direkt nutzen kannst. Außerdem haben wir für dich die Vorlagen auch zum Ausdrucken für Workshops oder zum Ausfüllen am Computer bereitgestellt. Diese sind hier gesammelt und finden sich auch bei den jeweiligen Kapiteln.



Vorlagen und Beispiele zum Herunterladen



tourismus.bayern/artikel/vorlagen-nachhaltige-destinationentwicklung/

Unser Buch haben wir folgendermaßen aufgebaut:

01 Theorieteil Überblick über die Matrix für nachhaltige Destinationentwicklung

Hier stellen wir dir die Matrix als Gesamtwerkzeug vor und gehen dann auf ihre einzelnen Bestandteile ein. Die Säulen werden ebenso erläutert wie die Stakeholder-Gruppen und die einzelnen Handlungsfelder. Bei der Vorstellung der Felder findest du zahlreiche Detailfragen, die dir helfen, das Handlungsfeld für dich zu bearbeiten.

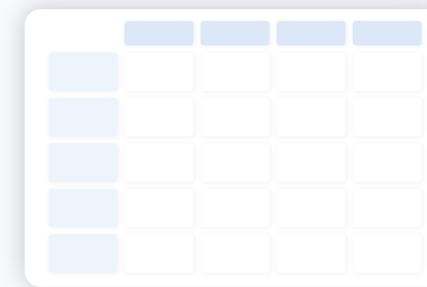
02 Praxisteil Strategie aufstellen und in die Umsetzung bringen

Wir stellen dir in einem idealtypischen Prozess vor, wie du die Matrix als Werkzeug in der Strategiearbeit nutzt. In unserer Werkzeugkiste findest du weitere Modelle, Methoden und Tipps für die praktische Umsetzung, z.B. wer an einem Workshop teilnehmen und wie dieser aufgebaut sein sollte oder welche Bestandteile für einen Strategieprozess wichtig sind.

01 Theorieteil

- Wie funktioniert die Matrix für nachhaltige Destinationentwicklung?
- Was beinhalten die einzelnen Felder?

Die Matrix im Überblick



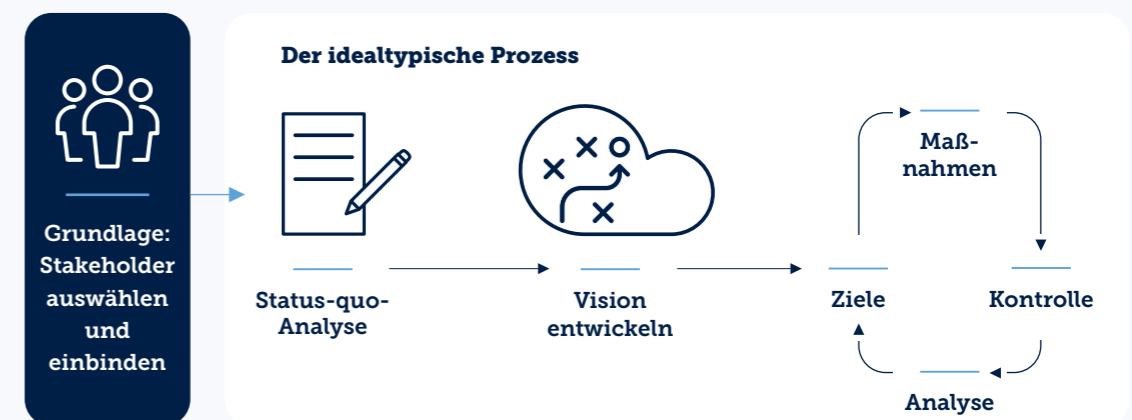
Die Matrix Feld für Feld ...



... mit Detailbeschreibungen, Fragen für deine Destination und Beispielen zur Umsetzung.

02 Praxisteil

- Wie kann ich mit der nachhaltigen Destinationentwicklung beginnen?
- Wie sieht ein umfassender Prozess aus?
- Welche Hilfsmittel bringen mich zum Ziel?



Werkzeugkasten mit Tipps und Tricks

- Prozesse gut organisieren
- Ziele erarbeiten
- Geeignete Unterstützung finden
- Gute Workshops durchführen
- Auf neue Ideen kommen

Key takeaway

Tourismus soll sich immer positiv auf die Menschen vor Ort auswirken und die Umwelt schützen. Mit unserem Buch kannst du einen vollständigen und für deine Destination individuellen Prozess gestalten oder dir einzelne, für dich passende Maßnahmen herausgreifen.

Die Matrix für nachhaltige Destinations- entwicklung

Kapitel 02



Die Matrix im Überblick

Hinweis: Erstellt im Auftrag der Bayern Tourismus Marketing GmbH von Realizing Progress. Basis: Gemeinwohl-Matrix 5.0 für Unternehmen und Gemeinwohl-Matrix 2.0 für Gemeinden von der Gemeinwohl-Ökonomie-Bewegung (#GWÖ, ecogood.org). Dieses Werk ist unter einer Creative-Commons-Lizenz vom Typ Namensnennung – Weitergabe unter gleichen Bedingungen 4.0 International zugänglich. Um eine Kopie dieser Lizenz einzusehen, konsultieren Sie <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/> oder wenden Sie sich brieflich an Creative Commons, Postfach 1866, Mountain View, California, 94042, USA.

 **Menschenwürde**

Touristische Leistungsträger*innen und regionale Wirtschaft
Ausgelagerte, selbstständige Betriebe, Lieferant*innen, Dienstleister*innen wie Hotels, Bergbahnen, Bäcker*innen, Schreinereien

A1
 Förderung von Grundrechten und Menschenwürde bei touristischen Leistungsträger*innen und regionaler Wirtschaft

Eigentümer*innen, Entscheidungsgremien und Finanzpartner*innen
(Kommunal-)Politik, Fördermittelgeber*innen, weitere Geldgeber*innen, Ministerien

B1
 Ethisches Finanzverhalten – Geld als Mittel, nicht als Ziel

Mitarbeiter*innen
Angestellte und Ehrenamtliche

C1
 Ethisches Verhalten gegenüber Mitarbeitenden und menschenwürdige Unternehmenskultur

Zielgruppen und Bevölkerung
Gäste und Einheimische

D1
 Ethisches Verhalten gegenüber Gästen und Einheimischen

Enkel und Nachbarn
Nachbardestinationen, künftige Generationen und Natur

E1
 Förderung der Menschenwürde über die Grenzen des Lebensraums und der direkten Stakeholder hinaus

Die Matrix ist ein Werkzeug, das dir helfen soll, deine Destination nachhaltig zu gestalten. Aufgeteilt in 20 Bereiche findest du Themen aus dem Arbeitsalltag einer DMO, die du angehen kannst. Entweder als großen, umfassenden Strategieprozess oder auch einzeln in kleinen Teilbereichen – das ist ganz dir überlassen.

 **Solidarität und Gerechtigkeit**

A2
 Solidarität mit allen Akteur*innen, die Vision und Werte teilen. Fairness in den Geschäftsbeziehungen mit Leistungsträger*innen und regionaler Wirtschaft

B2
 Gemeinnutz, Solidarität und Gerechtigkeit im Finanzgebaren. Wertschätzung für Tourismus als Wirtschaftsfaktor

C2
 Individualität, Flexibilität und Gerechtigkeit in der Ausgestaltung von Verdienst, Arbeitszeit und Work-Life-Balance

D2
 Öffentlicher Raum als gemeinsamer Lebensraum für Gäste und Einheimische

E2
 Solidarität mit Menschen und Nachbarregionen, Generationengerechtigkeit und Handeln, ohne zukünftige Generationen in ihren Möglichkeiten zu beschränken

 **Ökologische Nachhaltigkeit**

A3
 Förderung von ökologischem Verhalten und Verantwortung bei touristischen Leistungsträger*innen und regionaler Wirtschaft

B3
 Ökologisches Bewusstsein und Verantwortung in Entscheidungsgremien und im Finanzverhalten

C3
 Ermöglichung und Förderung des ökologischen Verhaltens von Mitarbeitenden

D3
 Ökologische Gestaltung des touristischen Lebensraums

E3
 Ökologisches Bewusstsein und Handlungen zur Sicherung des Lebensraums zukünftiger Generationen

 **Transparenz und Mitentscheidung**

A4
 Transparenz und aktive Zusammenarbeit mit touristischen Leistungsträger*innen und regionaler Wirtschaft, Vernetzung der Akteur*innen untereinander

B4
 Aktive und strategische Zusammenarbeit mit Entscheidungsgremien und Finanzstrukturen

C4
 Transparenz und Mitbestimmung als integraler Bestandteil der Unternehmenskultur

D4
 Integration von Gästen und Bevölkerung in die Gestaltung des Lebensraums

E4
 Transparenz und Mitbestimmung zwischen der DMO und dem gesellschaftlichen Umfeld – auch im Sinne zukünftiger Generationen

Die Matrix als Werkzeug

für nachhaltige Destinationsentwicklung

Mit Hilfe der Matrix (die du auch in der Tasche am Ende des Buches findest) bekommst du einen Überblick darüber, in welchen Bereichen du deine Destination nachhaltig verbessern kannst. Unsere Schritt-für-Schritt-Anleitung unterstützt dich dabei mit konkreten Praxistipps und Anregungen, die du sofort umsetzen kannst.



Hier findest du mehr darüber:

tourismus.bayern/matrix



Den Ansatz, deine Arbeit als Matrix umfassend zu beschreiben, kennst du vielleicht aus der Organisationsentwicklung. Und in der Tat kommt die Matrix aus dem unternehmerischen Kontext. Von der internationalen Gemeinwohlbewegung wurde dieses Werkzeug aufgegriffen, um zu messen, wie viel ein Unternehmen zum Gemeinwohl beiträgt. Dafür wurde die Gemeinwohl-Matrix entwickelt.

Diese Gemeinwohl-Matrix haben wir für uns adaptiert und angepasst, um sie als Werkzeug für eine nachhaltige Destinationsentwicklung in Bayern zu nutzen. Es geht dabei nicht um eine Zertifizierung, sondern darum, neue Denkmuster zu entwickeln.

Die Matrix Schritt für Schritt (verstehen)

Aber keine Sorge – für unsere Matrix haben wir dir den Einstieg sehr einfach gemacht. Wenn du dich damit beschäftigst, wirst du merken, dass du in einem oder anderen Bereich vielleicht schon ganz gut bist. Und du wirst Anregungen bekommen, wo du dich noch nachhaltiger aufstellen kannst. Im Grunde kannst du dir eine unserer Fragen herauspicken und damit beginnen, deine Destination sofort und ganz konkret zu verbessern. So einfach ist das.

Wenn du deine Destination wirklich umfassend nachhaltig aufstellen willst, kannst du Schritt für Schritt tiefer einsteigen. Dabei helfen wir dir auch. Mit unserer

Matrix, mit diesem Handbuch und dem im Anschluss folgenden Arbeitsteil, mit unserer Website tourismus.bayern/nachhaltige-destinationsentwicklung/ und auch mit Vorträgen und Workshops, die wir allen bayerischen Destinationen anbieten.

Denn die Matrix für nachhaltige Destinationsentwicklung haben wir – aufbauend auf unserer Vision – speziell für den bayerischen Tourismus entwickelt. In mehreren Workshops hat die Bayern Tourismus Marketing GmbH in Kooperation mit den vier Regionalverbänden und dem Bayerischen Zentrum für Tourismus, unterstützt von verschiedensten DMOs, Verbänden und nicht zuletzt dem Bayerischen Staatsministerium für Wirtschaft, Landesentwicklung und Energie, diese Matrix erarbeitet.

Und wie schon beschrieben: Dieses Werkzeug ist speziell für dich, wenn du deine DMO weiter auf den Weg der Nachhaltigkeit führen willst. Wenn du Teil eines zukunftsfähigen Tourismus sein willst, der dem Allgemeinwohl unseres Landes dient und gleichzeitig die Gäste vom Urlaubsland Bayern begeistert.



Denn das ist unsere Vision:

„Wir sind glaubwürdige Zukunfts- und Lebensraumgestalter*innen. Wir übernehmen Verantwortung für das Allgemeinwohl in unserer lebenswerten Heimat. Damit bewahren wir auch in Zukunft das bayerische Lebensgefühl und eine hohe Lebensqualität für Einheimische und Gäste.“

17 Ziele für eine nachhaltige Zukunft

Wenn du bereits Erfahrungen im Bereich Nachhaltigkeit hast, kennst du sicher schon die 17 Ziele für nachhaltige Entwicklung der Vereinten Nationen. Sie werden auch Sustainable Development Goals oder kurz SDGs genannt.

Für alle, die sich nachhaltig entwickeln wollen, bieten sie einen hervorragenden Handlungsrahmen und sind auch Grundlage für viele Nachhaltigkeitsstrategien, wie die der bayerischen Staatsregierung.

Unsere Matrix ist hier eine hervorragende Ergänzung. Die 17 Ziele lassen sich in alle Felder unserer Matrix integrieren. Damit steht die Matrix für nachhaltige Destinationsentwicklung nicht nur als einzelnes Tool für sich, sondern trägt auch zum Erreichen der Nachhaltigkeitsziele der Vereinten Nationen und des Freistaates bei.



Hier findest du mehr darüber:



www.17ziele.de



www.nachhaltigkeit.bayern.de

Die Werte der Matrix

für nachhaltige Destinationsentwicklung

Die vier Spalten der Matrix sind jeweils einem Wert zugeordnet. Diese Werte sind die Leitsterne für unser Handeln. Wie es Sterne so an sich haben, wirken sie erst einmal abstrakt und kaum nützlich für unser tägliches Tun. Wenn wir uns allerdings genauer mit ihnen beschäftigen, merken wir, wie oft sich unser Handeln auf genau diese Werte auswirkt. Und so können sie uns auch ganz konkret die Richtung weisen, in die wir uns als nachhaltige Destinationen entwickeln wollen.



Menschenwürde

Die Menschenwürde ist es, die uns so einzigartig macht. Jedes menschliche Wesen ist wertvoll, unabhängig von Herkunft, Alter, Geschlecht und weiteren Merkmalen. Das bedeutet für uns: Wertschätzung, Respekt und Achtung. Der Mensch steht – wie im Artikel 1 des deutschen Grundgesetzes – im Mittelpunkt. Uneingeschränkt. Immer.



Solidarität und Gerechtigkeit

Solidarität und Gerechtigkeit sind der Kitt, der unsere Gesellschaft zusammenhält. In einer nachhaltig denkenden und handelnden Gemeinschaft gibt es Wertschätzung, Chancengleichheit und Verantwortung füreinander. Eine Balance zwischen den verschiedenen Interessen ist dabei genauso wichtig wie die Hilfe für Schwächere.

Der Zusammenhalt äußert sich in einer Verpflichtung für die anderen Mitglieder unserer Gesellschaft, in einer Verbundenheit untereinander und in umfassender Kooperation. Die Gerechtigkeit beschreibt eine Zielvorstellung und keine Ausgangssituation. Sie wird durch Rechte und Pflichten gewährleistet, auf die sich der Einzelne verlassen kann.



Ökologische Nachhaltigkeit

Ökologische Nachhaltigkeit betrachtet unseren Einfluss auf unsere Umwelt und alle Lebewesen. Im Moment zerstören wir unsere eigene Lebensgrundlage in einem nie dagewesenen Ausmaß. Wir können nicht weiter auf Kosten unserer eigenen Zukunft leben und müssen dementsprechend umdenken.

Dies gilt gerade für den Tourismus, der wie kaum ein anderer Wirtschaftszweig auf eine intakte Natur angewiesen ist. Darum stehen wir in der Pflicht, unsere Produkte und Dienstleistungen, aber auch unser gesamtes sonstiges Handeln nachhaltig zu gestalten. Also so, dass wir dadurch weder das Klima noch die Biodiversität zerstören. Nur so sichern wir die Zukunft unserer Branche und der ganzen Menschheit.



Transparenz und Mitentscheidung

Transparenz ist eine Voraussetzung für die Mitentscheidung aller unserer Stakeholder-Gruppen (siehe nachfolgendes Kapitel). Alle Informationen, die für fundierte Entscheidungen und die Orientierung am Allgemeinwohl nötig sind, müssen offen zugänglich sein.

Die Möglichkeit zur Mitentscheidung muss vor allem für diejenigen Personen gelten, die von Entscheidungen betroffen sind. Betroffene sollen zu Beteiligten gemacht werden. Dafür sind unterschiedliche Entscheidungswege möglich: von Anhörungen über ein Vetorecht bis hin zu gemeinsamen, einvernehmlichen Entscheidungen.

Die Stakeholder der Matrix

für nachhaltige Destinationsentwicklung

Unsere Matrix besitzt fünf Zeilen, die jeweils einer Gruppe von Stakeholdern zugeordnet sind. Stakeholder sind Personen oder Gruppen, die von den Handlungen unserer DMO direkt oder indirekt betroffen sind und die in Beziehung zu uns stehen. Durch die vielfältigen Aufgaben des modernen Destinationsmanagements gibt es auch eine Vielzahl von Stakeholdergruppen. Zusammenfassen lassen sie sich in die folgenden Bereiche:

01

Touristische Leistungsträger*innen und regionale Wirtschaft: Touristische Leistungsträger*innen wie z.B. Hotels, Restaurants, Bergbahnen und Badebetriebe sind sehr direkt von unserem Handeln betroffen. Doch für eine wirklich nachhaltige regionale Wirtschaft müssen wir die gesamte Lieferkette in den Blick nehmen. Das können Landwirt*innen und Bäckereien sein, die Hotels beliefern. Oder Schreinereien, die die Inneneinrichtung für Restaurants übernehmen.

02

Eigentümer*innen, Entscheidungsgremien und Finanzpartner*innen: Die Führungs- und Aufsichtsgremien einer DMO besitzen oft eine komplexe Struktur. Es gibt Vereine mit ehrenamtlichen Vorständen aus der Wirtschaft, Public Private Partnerships, städtische GmbHs oder Verwaltungsabteilungen mit entsprechenden Abhängigkeiten.

Darum ist diese Stakeholdergruppe genauso wichtig wie anspruchsvoll zu managen. Zu ihr gehören Politiker*innen, gewählte Organe, Fördermittelgeber*innen, weitere Geldgeber*innen und Ministerien.

03

Mitarbeiter*innen: Alle Personen, die mit oder für unsere DMO arbeiten. Dazu ist es erst einmal unerheblich, ob sie das beruflich oder ehrenamtlich tun. Hier kann es auch Überschneidungen mit anderen Zielgruppen geben. Ein Beispiel sind Hotelmanager*innen, die im Beirat einer DMO sitzen.

04

Zielgruppen und Bevölkerung: Unsere Gäste sind seit jeher die Stakeholdergruppe, über die wir uns am meisten Gedanken machen. Doch auch die Bevölkerung, also die (zeitweiligen oder dauerhaften) Bewohner*innen unserer Destinationen sind wichtig und werden immer wichtiger. Sie sind Teil eines umfassenden Lebensraummanagements, sind Multiplikator*innen für unsere Lebensqualität, Arbeitskräfte, Wähler*innen von Entscheidungsgremien, aber auch Leidtragende von Overtourism.


05

Enkel und Nachbarn: Hier geht es um künftige Generationen, die ihre Ansprüche heute noch nicht formulieren können, die aber trotzdem von unserem Handeln betroffen sind. Es geht um die künftige Ausgestaltung unserer Umwelt und unserer Natur. Und es geht um Nachbardestinationen, die wir mit unserem Tun ebenfalls beeinflussen. Auch alle weiteren möglichen Stakeholder, die in den oben aufgeführten Gruppen noch nicht berücksichtigt wurden, denken wir hier mit.

Die Matrix Feld für Feld

Kapitel 03

Hier stellen wir dir die einzelnen Felder der Matrix vor. Du bekommst zu jedem Feld grundlegende Informationen, außerdem stellen wir dir einige Fragen, mit denen du dich im Zusammenhang mit dem jeweiligen Feld beschäftigen kannst.

Damit besser greifbar wird, was in der Praxis getan werden kann, folgen wir unserer fiktiven Beispieldomäne Exempelhausen auf dem Weg zur nachhaltigen Destination von Feld zu Feld. Du findest bei jedem Matrix-Feld einen hervorgehobenen Bereich, den du am -Symbol erkennst.

Bei jedem Feld findest du Platz für deine Notizen und den Link zu einer Vorlage, die du ausdrucken oder am Computer ausfüllen kannst. Mit einem weiteren Link kommst du zum jeweiligen Feld auf unserer Website für nachhaltige Destinationsentwicklung. Dort findest du Beispiele von Unternehmen und Organisationen, die bereits erste Erfolge vorweisen können.

Touristische Leistungsträger*innen und regionale Wirtschaft

A1



Menschenwürde

	A1		

Förderung von Grundrechten und Menschenwürde bei Leistungsträger*innen und regionaler Wirtschaft



Hier findest du mehr darüber:

tourismus.bayern/matrix/a1



Ein menschenwürdiges Miteinander ist die Grundlage für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit in einer Destination. Hier geht es um die Wertschätzung der Arbeit aller relevanten Akteur*innen, um einen respektvollen Umgang miteinander im beruflichen und persönlichen Kontext, aber auch um das Bewusstsein für faire Preise und Gehälter.

Mit diesen Fragen solltest du dich in diesem Zusammenhang beschäftigen:

- Wie sind die Arbeitsbedingungen bei den Leistungsträger*innen und regionalen Unternehmen?
- Ist die Wertschöpfungskette über mehrere Ebenen transparent? Wie sind die Arbeitsbedingungen bei den einzelnen Zulieferern?
- Werden Mitarbeitende in Unternehmen fair bezahlt?
- Sind die Preise so gestaltet, dass menschenwürdiges Arbeiten möglich ist?
- Wird der Wert der Arbeit gegenüber Kund*innen ausreichend kommuniziert?
- Wiegt die Menschenwürde höher oder gilt „der Kunde ist König“?



Wie wird das in unserer idealtypischen Destination umgesetzt?

Vertrauensvolle Zusammenarbeit, gegenseitiger Respekt, faire Bezahlung und Zusatzleistungen wie eine betriebliche Altersvorsorge: Die Hotels, Bäckereien, der Kletterpark und weitere Leistungsträger*innen in Exempelhausen haben schon vieles umgesetzt. Einige haben sogar die 4-Tage-Woche eingeführt für eine bessere Work-Life-Balance. Das zieht auch viele neue Bewerber*innen an. Die DMO hat die Akteur*innen dabei aktiv mit Wissensvermittlung und Netzwerkarbeit unterstützt. Das Thema des nächsten gemeinsamen Austauschformats ist „Werteorientierte Führungskultur“.

Platz für deine Notizen

Touristische Leistungsträger*innen und regionale Wirtschaft

A2



Solidarität und Gerechtigkeit

		A2	

Solidarität mit allen Akteur*innen, die Vision und Werte der Region teilen. Fairness in den Geschäftsbeziehungen mit Leistungsträger*innen und regionaler Wirtschaft



Hier findest du mehr darüber:

tourismus.bayern/matrix/a2



Regionale Wertschöpfung ist ein Ziel touristischen Handelns – aber auch Grundlage eines positiven Tourismusbewusstseins in der Bevölkerung. Entsprechend gilt es, regionale Kooperationen mit einer gemeinsamen, nachhaltigen Vision zu fördern. Die DMO kann hier sowohl als positives Beispiel als auch als Koordinator regionaler Netzwerke auftreten.

Mit diesen Fragen solltest du dich in diesem Zusammenhang beschäftigen:

- Gibt es Kenntnis darüber, welche Geschäftsbeziehungen bestehen und wie hoch die regionale Wertschöpfung ist?
- Wird regionale Wertschöpfung aktiv gefördert?
- Sind die Werte und Ziele der Destination für Leistungsträger*innen und die regionale Wirtschaft transparent?
- Gibt es Maßnahmen, die dazu beitragen, dass Leistungsträger*innen und regionale Unternehmen einen fairen Anteil an der Wertschöpfung erhalten?



Wie wird das in unserer idealtypischen Destination umgesetzt?

Seit das „Regionalsiegel Exempelhausen“ 2018 ins Leben gerufen wurde, ist es ein voller Erfolg. Es sorgt dafür, dass die Wertschöpfung in der Region bleibt und Einheimische und Gäste auf hochwertige lokale Produkte aufmerksam werden. Viele Unterkünfte und Gastronom*innen nutzen diese Produkte inzwischen ebenfalls und schmücken ihre Speisekarte stolz mit dem Logo. Das Wichtigste dabei: Es ist kein Siegel, das nur nach geographischer Zugehörigkeit vergeben wird. Alle teilnehmenden Betriebe bekennen sich auch zu den inhaltlichen Kriterien, den Werten und Zielen der Destination. Sie fördern damit gemeinsam den Lebensraumgedanken.

Platz für deine Notizen

Touristische Leistungsträger*innen und regionale Wirtschaft

A3



Ökologische Nachhaltigkeit

			A3	

Förderung von ökologischem Verhalten und Verantwortung bei touristischen Leistungsträger*innen und regionaler Wirtschaft



Hier findest du mehr darüber:

tourismus.bayern/matrix/a3



Die Verantwortung für den Erhalt der Umwelt liegt nicht allein beim Gast, sondern zu einem wesentlich größeren Teil bei den Verantwortlichen der Tourismusbranche und anderen Akteur*innen vor Ort. Entsprechend geht es hier um konkrete Projekte, die den Umweltschutz unterstützen – mit der DMO als Vorbild, aber auch als Wissensvermittler der Branche.

Mit diesen Fragen solltest du dich in diesem Zusammenhang beschäftigen:

- Werden Leistungsträger*innen und regionale Unternehmen aktiv über ökologische Nachhaltigkeit informiert?
- Gibt es Unterstützung und Maßnahmen für regionale Lieferketten und Netzwerke (z.B. eine digitale Plattform für Produzent*innen und Wirt*innen zur Förderung regionaler Einkaufsmöglichkeiten und kurzer Lieferwege)?
- Gibt es Unterstützungsangebote zur Gestaltung von ökologisch orientierten Angeboten?
- Gibt es Vernetzung zu weiteren Akteur*innen, die ökologische Nachhaltigkeit vorantreiben, z.B. Naturschutzorganisationen?



Wie wird das in unserer idealtypischen Destination umgesetzt?

Ob E-Ladesäule vor dem Supermarkt, ein modernes Energiemanagement in Hotels oder die Vermeidung von Müll in der Gastronomie: Es hat sich viel verändert, seit es umfassende Schulungen zum Thema Nachhaltigkeit für Mitarbeitende in Betrieben in Exempelhausen gibt. Und zwar nicht nur im touristischen Angebot, sondern auch in der individuellen Haltung zur Nachhaltigkeit. So sind zahlreiche neue Ideen entstanden und werden auch glaubwürdig umgesetzt. Und die interaktive Fördermittelübersicht, die gemeinsam mit dem Landratsamt entwickelt wurde, hilft Betrieben bei der Finanzierung von nachhaltigen Projekten.

Platz für deine Notizen

Touristische Leistungsträger*innen und regionale Wirtschaft

A4



Transparenz und Mitentscheidung

			A4	

Transparenz und aktive Zusammenarbeit mit touristischen Leistungsträger*innen und regionaler Wirtschaft, Vernetzung der Akteur*innen untereinander



Hier findest du mehr darüber:

tourismus.bayern/matrix/a4



Zentral für das Gelingen einer nachhaltigen Destinationsentwicklung sind die Zusammenarbeit aller relevanten Leistungsträger*innen und eine offene Kommunikation untereinander. Vernetzung und Kooperation, koordiniert durch die DMO, sind die Schlagworte einer erfolgreichen gemeinsamen Destinationsentwicklung.

Mit diesen Fragen solltest du dich in diesem Zusammenhang beschäftigen:

- Können Leistungsträger*innen und regionale Unternehmen bei der Destinationsentwicklung mitentscheiden? Sind diese Möglichkeiten institutionalisiert (z.B. durch Gremien oder regelmäßige Formate)?
- Werden strategische Investitionsentscheidungen transparent gemacht (z.B. durch ein öffentlich zugängliches touristisches Entwicklungskonzept im Sinne eines Lebensraums)?
- Gibt es eine starke Identität, Marke und Vision, worauf die Zusammenarbeit beruht?
- Gibt es Fördermöglichkeiten und Anreizsysteme für Leistungsträger*innen und die regionale Wirtschaft?



Wie wird das in unserer idealtypischen Destination umgesetzt?

Das Regionalsiegel von Exempelhausen war ein wichtiger Schritt für mehr Transparenz. Nun soll eine Erweiterung eingeführt werden: Das „Mobilitätssiegel Exempelhausen“, mit dem Reisende Unterkünfte und Ausflugsziele leichter erkennen können, die gut per ÖPNV zu erreichen sind und ihnen einen Rabatt bei einer autofreien Anreise gewähren. Auch für Arbeitnehmer*innen, die ihren Betrieb umweltfreundlich erreichen möchten, ist das Siegel eine Hilfe. Entstanden ist die Idee beim „Runden Tisch Naturleben“. Ein wichtiger, regelmäßiger Termin, bei dem Ranger*innen, Anbieter*innen von Unterkünften, Freizeitanbieter*innen und interessierte Einwohner*innen der Region diskutieren und gemeinsam Angebote gestalten.

Platz für deine Notizen

Eigentümer*innen, Entscheidungsgremien und Finanzpartner*innen

B1



Menschenwürde

B1

Ethisches Finanzverhalten – Geld als Mittel, nicht als Ziel



Hier findest du mehr darüber:

tourismus.bayern/matrix/b1



Gewinn ist die Grundlage jeder Unternehmung, darf aber vor allem im öffentlichen Tourismus nicht als alleiniges Ziel über allem stehen. Es gilt, die Lebensqualität für alle Menschen vor Ort sicherzustellen und mit dem eigenen Wirtschaften auch das Allgemeinwohl im Blick zu haben. So bewahren wir die natürlichen Ressourcen unserer Heimat und die Grundlage für das Wirtschaften kommender Generationen.

Mit diesen Fragen solltest du dich in diesem Zusammenhang beschäftigen:

- Ist die DMO so organisiert und finanziert, dass sie soziale und ökologische Ziele verfolgen kann?
- Ermöglicht die Finanzierung langfristige Arbeitsverträge oder werden Mitarbeitende häufig befristet angestellt (z.B. über Fördermittel)?
- Wissen Entscheidungsgremien, welche Auswirkungen die Arbeit der DMO auf Mitarbeitende und das Umfeld hat (z.B. Gesundheitskennzahlen, Tourismusakzeptanz)?
- Unterstützt die Hausbank soziale Ziele? Gibt es dazu einen Dialog?




Wie wird das in unserer idealtypischen Destination umgesetzt?

Die DMO in Exempelhausen arbeitet nicht gewinnorientiert. Seit sie das Thema Gemeinwohl im Blick hat, setzt sie ihr Budget noch nachhaltiger ein und bespricht in der Vorstandssitzung neue Kennzahlen. Zum Beispiel werden die Ausgaben für die Tourismusakzeptanzsteigerung oder die Gesundheitsmaßnahmen der Mitarbeiter*innen der DMO als positive Investition besprochen – nicht nur als Kosten. Aktuell werden Finanzierungsstrukturen besprochen, die mehr Menschen eine unbefristete Festanstellung erlauben. Rund ein Viertel des Teams wird aktuell über Mittel von Förderprojekten beschäftigt.

Platz für deine Notizen

Eigentümer*innen, Entscheidungsgremien und Finanzpartner*innen

B2



Solidarität und Gerechtigkeit

B2

Gemeinnutz, Solidarität und Gerechtigkeit im Finanzgebaren: Wertschätzung für Tourismus als Wirtschaftsfaktor



Hier findest du mehr darüber:

tourismus.bayern/matrix/b2



Der Tourismus ist ein relevanter Wirtschaftsfaktor, besonders für den ländlichen Raum. Neben direktem Umsatz trägt der Tourismus auch zur Entwicklung und zum Erhalt von Freizeitinfrasturktur, Einzelhandel und Mobilitätsangeboten bei. Dadurch und durch eine Vielzahl weiterer positiver Effekte trägt er schon jetzt maßgeblich zum Gemeinwohl bei. Hier geht es daher um Maßnahmen, die dieses Bewusstsein fördern und die Finanzierung des öffentlichen Tourismus sichern.

Mit diesen Fragen solltest du dich in diesem Zusammenhang beschäftigen:

- Arbeitet die DMO aktiv daran, die Wertschätzung des Tourismus bei Finanz- und Fördermittelgeber*innen zu steigern?
- Findet ein Wissensaustausch über die Akquise von Finanzmitteln und deren nachhaltige Verwendung mit anderen Akteur*innen statt?
- Tritt die Organisation beratend gegenüber den Fördermittelgeber*innen zu Förderinhalten und Förderkonditionen auf, um aktiv auf Rahmenbedingungen einzuwirken?
- Gibt es Maßnahmen zur gerechten Mittelverteilung zwischen den DMOs und innerhalb der DMO?



Wie wird das in unserer idealtypischen Destination umgesetzt?

Die Vorstandssitzungen der DMO Exempelhausen sind inzwischen mehr als nur eine Besprechung. Um die Wertschätzung für den Tourismus erlebbar zu machen, werden regelmäßig Akteur*innen aus der Praxis als Impulsgeber*innen eingeladen – seien es die Besitzerin der Ferienwohnung oder der Gastronom, der mit dem Regionalsiegel arbeitet. Zudem beteiligt sich die DMO an einem Austauschformat des Regionalverbandes mit den Fördermittelgeber*innen. Mit Erfahrungen aus der Praxis können sie die finanziellen Rahmenbedingungen weiter in Richtung Gemeinwohl beeinflussen.

Platz für deine Notizen

Mitarbeiter*innen

C1 |  **Menschenwürde**

Ethisches Verhalten gegenüber Mitarbeitenden und menschenwürdige Unternehmenskultur




Hier findest du mehr darüber:

tourismus.bayern/matrix/c1



Anerkennung, Fairness und Respekt sind zentrale Faktoren in der Zusammenarbeit und werden sowohl von Mitarbeitenden als auch von Führungskräften erwartet. Menschenwürdiges Verhalten am Arbeitsplatz sollte nicht nur in der eigenen Unternehmung gelebt, sondern auch als gutes Beispiel nach außen getragen werden. Gerade vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels trägt dies zum langfristigen Erhalt unserer Branche bei.

Mit diesen Fragen solltest du dich in diesem Zusammenhang beschäftigen:

- Ist die Unternehmenskultur respektvoll und wertschätzend?
- Werden Mitarbeitende entsprechend ihrer Stärken eingesetzt?
- Sorgt eine aktive Organisationsentwicklung dafür, dass es den Mitarbeitenden gutgeht?
- Fördert das Unternehmen Diversität (z.B. Geschlechterverhältnis, Nationalität)?
- Gibt es Maßnahmen zur Förderung der Gesundheit am Arbeitsplatz?
- Gibt es eine positive, menschenzentrierte Führungskultur?




Wie wird das in unserer idealtypischen Destination umgesetzt?


„Nur wenn es unseren Mitarbeitenden gutgeht, können wir gute Arbeit leisten“, dieses Motto hat die Geschäftsführung der DMO Exempelhausen immer im Blick. Ganz wichtig ist, dass jede*r die eigenen Stärken einbringen kann und soll, egal ob Auszubildende*r oder Abteilungsleitung. Darüber hinaus gibt es eine Vielzahl von Maßnahmen wie die gemeinsame Teilnahme am „Stadtradeln“, regelmäßige Ausflüge und Team-Buildings. Alle Maßnahmen sind dabei Ergebnis einer strategischen Organisationsentwicklung.

Platz für deine Notizen

Mitarbeiter*innen

C2 |  **Solidarität und Gerechtigkeit**

Individualität, Flexibilität und Gerechtigkeit in der Ausgestaltung von Verdienst, Arbeitszeit und Work-Life-Balance




Hier findest du mehr darüber:

tourismus.bayern/matrix/c2



Zufriedene Mitarbeiter*innen sind die Grundlage für den Erfolg jedes Unternehmens. Eine gerechte, angemessene Entlohnung und eine angenehme Gestaltung des Arbeitsumfeldes sollten deshalb stets im Interesse der Entscheider*innen liegen.

Mit diesen Fragen solltest du dich in diesem Zusammenhang beschäftigen:

- Sind die Einkommen/Löhne eurer Mitarbeitenden fair?
- Sind Budgets für Löhne und Gehälter transparent?
- Wird die Arbeitszeit so ausgestaltet, dass sie nicht zu einer Überlastung führt?
- Wird Arbeitslast gerecht verteilt?
- Gibt es gute Arbeitsbedingungen?
- Werden Mitarbeitende dazu ermutigt, in der lokalen Gemeinschaft aktiv zu sein (z.B. Mitgliedschaft in Vereinen, Wohnen vor Ort, Teilnahme an Veranstaltungen ...)?




Wie wird das in unserer idealtypischen Destination umgesetzt?

Die Teams der DMO Exempelhausen sagen den Überstunden den Kampf an. Denn immer wieder haben Mitarbeitende über zu viel Arbeitsbelastung geklagt. Dafür gibt es zum Beispiel einen Übersichtsplan im Flur, der zeigt, wer gerade mit wie viel Zeitaufwand an einem Projekt arbeitet. In den wöchentlichen Teammeetings wird offen besprochen, wer gerade wo steht und ob man Unterstützung braucht. Dafür hat sich auch eine Arbeitsgruppe „Prozessoptimierung“ gebildet, die interne Abläufe unter die Lupe nimmt. Denn vieles kann über Digitalisierung vereinfacht und damit die Arbeitslast verringert werden.

Platz für deine Notizen

Mitarbeiter*innen

C3



Ökologische Nachhaltigkeit

C3

Ermöglichung und Förderung des ökologischen Verhaltens von Mitarbeitenden



Hier findest du mehr darüber:

tourismus.bayern/matrix/c3



Jede noch so kleine Maßnahme zum Schutz der Umwelt ist ein Schritt in die richtige Richtung. Entsprechend sollte auch im Unternehmen jede*r einzelne Mitarbeitende entsprechend sensibilisiert, aber auch unterstützt werden, um den jeweiligen Verantwortungsbereich so ökologisch wie möglich auszugestalten. Entsprechende Unternehmenswerte können dieses Bewusstsein zusätzlich fördern.

Mit diesen Fragen solltest du dich in diesem Zusammenhang beschäftigen:

- Wird nachhaltige Mobilität unterstützt (Anreise per ÖPNV, Jobrad, Fahrgemeinschaften)?
- Gibt es Bildungsmöglichkeiten zu ökologischen Themen?
- Werden Mitarbeitende zu ökologischem Verhalten motiviert, inklusive entsprechender Prozesse (z.B. Ressourceneinsparung bei Wasser, Energie, Abfall; keine Lebensmittelverschwendung)?
- Werden Mitarbeitende befähigt, bei ihrer Arbeit ökologische Aspekte mitzubedenken (z.B. Auswirkung von Kommunikation, Produkten ...)?




Wie wird das in unserer idealtypischen Destination umgesetzt?

Mit Bus, Bahn und Rad zur Arbeit: geht viel leichter, seit die Mitarbeitenden der DMO Exempelhausen einen Zuschuss zum ÖPNV-Ticket und die Option auf ein Jobrad bekommen. Außerdem stehen in den Büroräumen jetzt Duschen und Schließfächer für Wechselkleidung zur Verfügung. Wichtig ist auch das Thema Weiterbildung, seien es der gemeinsame Besuch der örtlichen Müllverarbeitungsanlage oder monatliche Diskussions- und Ideenrunden für nachhaltige Maßnahmen im Büro.

Platz für deine Notizen

Mitarbeiter*innen

C4



Transparenz und Mitentscheidung

C4

Transparenz und Mitbestimmung als integraler Bestandteil der Unternehmenskultur



Hier findest du mehr darüber:

tourismus.bayern/matrix/c4



Mitarbeitende sollten auch entsprechend ihrer Kompetenz bei Entscheidungen im Unternehmen mitwirken können. Nur dann können sie diese auch mittragen. Dabei ist auch klar, dass nicht jede Richtungsentscheidung von einer breiten Basis getroffen werden kann. Hier hilft eine klare und transparente Kommunikation.

Mit diesen Fragen solltest du dich in diesem Zusammenhang beschäftigen:

- Sind die Mitarbeitenden eine zentrale Zielgruppe der Geschäftsführung?
- Wie transparent ist das Unternehmen gegenüber den Mitarbeitenden?
- Wie wird Mitbestimmung ermöglicht?
- Wie werden Entscheidungen kommuniziert, bei denen keine Mitbestimmung möglich ist/war?
- Welche Rituale und Formate gibt es, um eine Feedback- und Lernkultur zu fördern?
- Wird die Unternehmenskultur aktiv gestaltet? Falls ja, wie sieht diese Gestaltung aus?



Wie wird das in unserer idealtypischen Destination umgesetzt?

Natürlich gibt es auch in der DMO Exempelhausen Entscheidungsstrukturen und Hierarchien. Aber bei so vielen Aspekten wie möglich können und sollen Mitarbeitende mitbestimmen. Schließlich sind sie die fachlichen Expert*innen in ihren Bereichen. Um die Unternehmenskultur aktiv zu gestalten, gibt es konstruktive Austauschformate. Die Fragen dabei sind häufig „wo stehen wir heute?“, „was läuft schon gut?“ oder „was können wir in Zukunft besser machen?“. Auf diese Weise wurden zum Beispiel die Jahresgespräche angepasst, sodass nicht nur die Geschäftsführung Mitarbeitenden Feedback gibt, sondern auch andere Team-Mitglieder.

Platz für deine Notizen

Zielgruppen und Bevölkerung

D1



Menschenwürde

D1

Ethisches Verhalten gegenüber Gästen und Einheimischen



Hier findest du mehr darüber:

tourismus.bayern/matrix/d1



Für die einen ist die Destination dauerhafte Heimat, für die anderen Wohnung auf Zeit. Dabei wollen alle das Gleiche: einen Lebensraum mit all seinen Facetten genießen. Daher ist es unabdingbar, Gäste und Einheimische gemeinsam zu denken und gegenseitiges Verständnis zu fördern. Für die DMO sind beide Gruppen zentral – zum einen als wirtschaftliche Grundlage, zum anderen als authentische Gastgeber*innen und zufriedene Gäste.

Mit diesen Fragen solltest du dich in diesem Zusammenhang beschäftigen:

- Werden Gäste und Einheimische in die Angebotsgestaltung miteinbezogen?
- Können Angebote von Tourist*innen und Einheimischen gleichermaßen in Anspruch genommen werden? Wie werden beide Zielgruppen angesprochen?
- Wird das Angebot ehrlich und transparent kommuniziert?
- Werden Aspekte der Barrierefreiheit berücksichtigt (z.B. für Kinderwagen, Rollstühle, Gehörlose, digitale Barrierefreiheit)?
- Gibt es ökologisch verträgliche Angebote für wirtschaftlich schwächere Zielgruppen?




Wie wird das in unserer idealtypischen Destination umgesetzt?

Mit der neu ausgebauten Jugendherberge hat Exempelhausen nun auch Übernachtungsmöglichkeiten für den kleineren Geldbeutel. Zudem setzt die Destination seit Jahren auf umfassende Barrierefreiheit, denn davon profitieren schließlich alle! Seien es die Umgestaltung des Freizeitbades, die Sitzgelegenheiten an Bushaltestellen und Spazierwegen oder abgesenkte Bordsteine. Gerade Letztere sind für Gäste mit Kinderwagen oder Rollstuhl ebenso hilfreich wie für ältere Einwohner*innen, die nun besser zu Fuß unterwegs sein können. Manche Ausflugsziele wie der Heutalwasserfall oder der Wildnispfad können leider nicht umfassend barrierefrei gestaltet werden – dies wird jedoch proaktiv an die Besucher*innen kommuniziert.

Platz für deine Notizen

Zielgruppen und Bevölkerung

D2



Solidarität und Gerechtigkeit

D2

Öffentlicher Raum als gemeinsamer Lebensraum für Gäste und Einheimische



Hier findest du mehr darüber:

tourismus.bayern/matrix/d2



Der öffentliche Raum ist die Grundlage unseres Zusammenlebens, unseres Wirtschaftens und auch unserer Attraktivität als Tourismusdestination und Lebensraum. Gerade in Ballungsräumen und tourismusintensiven Destinationen gibt es aber oft nicht immer genügend Raum für alle Ansprüche und daher Konflikte um dessen Nutzung. Das Management dieser Konflikte muss die Interessen von Einheimischen, Gästen und Natur gleichermaßen im Blick haben.

Mit diesen Fragen solltest du dich in diesem Zusammenhang beschäftigen:

- Können Gäste und Einheimische die Angebote der Destination gut nutzen?
- Werden die Interessen von Gästen und Einheimischen gleichermaßen berücksichtigt und abgewogen?
- Gibt es eine transparente Kommunikation an Gäste und Einheimische zu Herausforderungen (z.B. Platzmangel an beliebten Orten)?
- Bringt sich die DMO aktiv in die Regional- und Stadtentwicklung ein? Oder kann die DMO neue Aufgaben im Lebensraummanagement übernehmen?
- Gibt es digitale Lösungen zum Besucher*innenmanagement?




Wie wird das in unserer idealtypischen Destination umgesetzt?


„ErLebensraum Heimat“ heißt die neue Tourismusakzeptanzkampagne von Exempelhausen. Sie richtet sich an Einheimische und schafft immer wieder Möglichkeiten zur Mitgestaltung, damit die Region sowohl als Lebens- als auch als Urlaubsraum funktioniert. Daraus entstanden: das Besuchsmanagement-Projekt am Grünsee, der jetzt besser mit Bus und Rad zu erreichen ist und das die Besucher*innen digital über die aktuelle Parkplatzauslastung informiert.

Platz für deine Notizen

Zielgruppen und Bevölkerung

D3 |  **Ökologische Nachhaltigkeit**

Ökologische Gestaltung des touristischen Lebensraums




Hier findest du mehr darüber:

tourismus.bayern/matrix/d3



Der Erhalt der Natur geht alle an, die sich in ihr aufhalten wollen. Entsprechend ist es Aufgabe aller, die die Natur in ihrer Freizeit nutzen, für deren Erhalt zu sorgen. Die Aufgaben der DMO können in diesem Aspekt vielfältig sein – von der Besucher*innenlenkung über die Erstellung von Mobilitätskonzepten bis hin zur Sensibilisierung für naturverträgliches Freizeitverhalten.

Mit diesen Fragen solltest du dich in diesem Zusammenhang beschäftigen:

- Wird der touristische Raum so gestaltet, dass ökologische Aspekte berücksichtigt werden (z.B. Naturschutz)?
- Werden Anreize für Gäste und Bevölkerung geschaffen, sich ökologisch zu verhalten?
- Gibt es Angebote, die ökologisches Verhalten erleichtern (z.B. integrierter ÖPNV in der Gästekarte)?
- Werden Produkte mit kurzen Lieferwegen in das Angebot einbezogen?
- Ist Naturschutz sichtbar und erlebbar (mit Einheimischen, Naturpark-Ranger*innen etc.)?




Wie wird das in unserer idealtypischen Destination umgesetzt?


Mit der neuen Gästekarte ist der ÖPNV überall kostenlos nutzbar. Bei vielen Ausflugszielen bekommen Einheimische und Gäste sogar einen Rabatt, wenn sie mit dem Bus, Rad oder zu Fuß anreisen. An Wochenenden mit vielen Besucher*innen sind seit letztem Jahr ehrenamtliche Naturbotschafter*innen im Gelände der renaturierten Flussauen unterwegs und sensibilisieren dort für richtiges Verhalten.

Platz für deine Notizen

Zielgruppen und Bevölkerung

D4 |  **Transparenz und Mitentscheidung**

Integration von Gästen und Bevölkerung in die Gestaltung des Lebensraums




Hier findest du mehr darüber:

tourismus.bayern/matrix/d4



Einen Lebensraum zu gestalten, erfordert die Zusammenarbeit mit vielen Stakeholdergruppen. In einer Destination gibt es dabei zwei Gruppen, die bei der Entwicklung primär einbezogen werden sollten: die Einheimischen und die Gäste. Gäste- und Bevölkerungsbefragungen können hier zumindest eine erste Grundlage bilden. Für Raumplanungsverfahren sind alle notwendigen Gruppen einzubeziehen.

Mit diesen Fragen solltest du dich in diesem Zusammenhang beschäftigen:

- Werden Befragungen mit Gästen und Einheimischen durchgeführt, um Herausforderungen und Verbesserungsmöglichkeiten in der Destination zu identifizieren?
- Wie wird die gemeinsame Sichtweise auf den Lebensraum gefördert?
- Arbeiten verschiedene Institutionen (Tourismus, Stadtplanung, Verkehr etc.) gut zusammen, um gemeinsam den Lebensraum zu entwickeln? Was wird getan, um die Zusammenarbeit zu fördern?
- Wie wird die Aufenthaltsqualität gemessen und wie die Lebensqualität? Welche Kennzahlen gibt es für den Erfolg einer Region (außer Übernachtungszahlen, Beschäftigungsquote und Umsatz)?




Wie wird das in unserer idealtypischen Destination umgesetzt?

Als das Freizeitzentrum Heuberg mit seinem Kletterwald in Exempelhausen konzipiert wurde, wurden sowohl Gäste als auch Einheimische frühzeitig miteinbezogen. So wurden die Bedürfnisse der Hauptzielgruppe (Familien und Schulklassen) treffend umgesetzt, aber auch die Wünsche und Bedenken von Anwohner*innen (Überlastung der Zufahrtsstraße) berücksichtigt. Das Projekt war der Startschuss für die engere Verzahnung von Tourismus und Stadtleben. Zum Beispiel veranstaltet der lokale Mountainbike-Verein inzwischen jährlich ein Bike-Festival für Gäste aus Nah und Fern. Unterstützt wird er dabei von der DMO.

Platz für deine Notizen

Enkel und Nachbarn

E1



Menschenwürde

E1

Förderung der Menschenwürde über die Grenzen des Lebensraums und der direkten Stakeholder hinaus



Hier findest du mehr darüber:

tourismus.bayern/matrix/e1



Allen Menschen in unserer Destination soll es gutgehen. Aber für einen umfassenden nachhaltigen Ansatz müssen wir unseren Blick weiten. Darum müssen wir auch im Blick haben, welche Folgen unser Handeln auf unsere Nachbarn und auf zukünftige Generationen hat.

Mit diesen Fragen solltest du dich in diesem Zusammenhang beschäftigen:

- Liefern neue Angebote einen gesellschaftlichen Nutzen, der über den eigentlichen Zweck hinausgeht?
- Schaden wir mit aktuellen Projekten und Produkten Menschen in anderen Regionen oder in der Zukunft?
- Werden touristische Erlebnisse und Angebote so gestaltet, dass sie einen intakten Lebensraum für Nachbarn, Enkel*innen und die globale Gemeinschaft fördern?




Wie wird das in unserer idealtypischen Destination umgesetzt?

Nicht alle Produkte können regional produziert werden. Wenn sie aus anderen Regionen oder sogar von anderen Kontinenten importiert werden müssen, dann aber wenigstens fair gehandelt! In Exempelhausen werden in zahlreichen Geschäften Fairtrade-Produkte wie Kaffee, Schokolade, Gewürze oder Kleidung angeboten. So wird der globale Wirkungsgrad des lokalen Handelns positiv beeinflusst. Beim jährlichen Fairtrade-Brunch wird das für Gäste und Einheimische mit Kulinarik, Kulturangeboten und Vorträgen umfassend erlebbar. Die dortige Spenden-Tombola bereitet zudem nicht nur Kindern Spaß, sondern bringt immer wieder ordentliche Summen für Hilfsprojekte in ärmeren Ländern zusammen.

Platz für deine Notizen

Enkel und Nachbarn

E2



Solidarität und Gerechtigkeit

E2

Berücksichtigung der Auswirkungen unseres Handelns auf Nachbarn und zukünftige Generationen



Hier findest du mehr darüber:

tourismus.bayern/matrix/e2



Die Attraktivität des Standorts erhalten. Kerngedanke der nachhaltigen Destinationsentwicklung in Bayern ist es, auch in entfernterer Zukunft ein attraktives touristisches Produkt bieten zu können. Daher sollten Konzepte stets die negativen Auswirkungen für nachfolgende Generationen, aber auch für das aktuelle Umfeld minimieren.

Mit diesen Fragen solltest du dich in diesem Zusammenhang beschäftigen:

- Berücksichtigen wir die Folgen unseres Handelns für andere Menschen und für die Zukunft?
- Achten wir auf unsere Liefer- und Wertschöpfungsketten?
- Sprechen wir mit unseren Partner*innen über die Auswirkungen unseres gemeinsamen Handelns?
- Kennen wir die Auswirkungen unseres Handelns auf andere? Machen wir sie transparent?
- Gibt es Klimaanpassungsstrategien in der Destination?
- Gibt es Projekte, die einen positiven Beitrag zum Umweltschutz leisten?




Wie wird das in unserer idealtypischen Destination umgesetzt?

Mit dem Klimaanpassungskonzept hat die Stadt Exempelhausen wichtige Maßnahmen erarbeitet. Wie stellen wir die Destination auf, damit auch noch unsere Enkel*innen hier trotz Klimawandel leben und ihre Freizeit genießen können? Die DMO hat dazu die Initiative „Tourismus von morgen“ entwickelt. Denn der Naturraum ist auch einer der zentralen Gründe, warum Besucher*innen hierhin kommen, und muss daher erhalten werden.

Platz für deine Notizen

Enkel und Nachbarn

E3



Ökologische Nachhaltigkeit

E3

Ökologisches Bewusstsein und Handlungen zur Sicherung des Lebensraums zukünftiger Generationen



Um den Lebensraum zukünftiger Generationen zu sichern, müssen wir in Zukunft anders handeln. Im Namen unserer Enkel*innen müssen wir ein verstärktes ökologisches Bewusstsein schaffen und in unseren Handlungen vor allem auch die ökologische Nachhaltigkeit in den Mittelpunkt stellen.

Hier findest du mehr darüber:

tourismus.bayern/matrix/e3



Mit diesen Fragen solltest du dich in diesem Zusammenhang beschäftigen:

- Tragen unsere Projekte zum Natur- und Umweltschutz bei?
- Fördern wir ökologisches Handeln unserer Gäste, zum Beispiel durch längere Aufenthaltsdauern?
- Gibt es Kooperationen über den Tourismus hinaus, um intakte Naturräume oder eine zukunftsfähige Landwirtschaft zu fördern?




Wie wird das in unserer idealtypischen Destination umgesetzt?

In der Kooperation „Tourismus trifft Natur“ arbeiten Naturschutzverbände und die DMO zusammen. Eine wichtige Entscheidung: Der konsequente Schutz wertvoller Biotope ist wichtiger als das Interesse von touristischen Investor*innen. Dabei werden auch Maßnahmen erarbeitet, die Gäste aktiv in den Schutz der Natur einbeziehen und zu einer größeren Sensibilisierung in Sachen Naturschutz beitragen sollen. Ein Beispiel ist die Mitwirkung an Biotoppflege-Aktionen.

Platz für deine Notizen

Enkel und Nachbarn

E4



Transparenz und Mitentscheidung

E4

Transparenz und Mitbestimmung zwischen der DMO und dem gesellschaftlichen Umfeld – auch im Sinne zukünftiger Generationen



Unsere Gesellschaft ist ein komplexes Gesamtsystem. Und eine DMO nur ein Akteur unter vielen, wenn auch einer mit großen Handlungsspielräumen. Darum muss sie im Sinne der gesamten Gesellschaft handeln und ihren Einfluss bewusst für positive Veränderungen nutzen.

Hier findest du mehr darüber:

tourismus.bayern/matrix/e4



Mit diesen Fragen solltest du dich in diesem Zusammenhang beschäftigen:

- Berücksichtigen wir bei unseren Projekten mögliche Auswirkungen auf unser Umfeld?
- Machen wir diese Auswirkungen transparent?
- Werden Investitionsentscheidungen mit Nachbarregionen abgestimmt bzw. gemeinsam geplant (z.B. neue Hotels, Freizeiteinrichtungen)?
- Wie stellen wir sicher, dass wir die Bedürfnisse zukünftiger Generationen und von Natur und Umwelt berücksichtigen (z.B. über ein Jugendparlament und die Zusammenarbeit mit Umweltschutzorganisationen)?



Wie wird das in unserer idealtypischen Destination umgesetzt?

Im Jugendparlament „Zukunftsstimme“ wird zweimal jährlich mit Menschen von 14 bis 25 Jahren über den Lebensraum und ihren Blick darauf diskutiert. So entstehen nicht nur neue Projektideen, sondern der Tourismus wird auch als potenzieller Arbeitgeber für die Jugendlichen in der Region interessant.

Platz für deine Notizen

Praxisteil

Kapitel 04



Endlich geht es los!

Im Praxisteil erfährst du, wie du die Matrix für deine Ziele nutzt und wie sie dir hilft, deine Destination nachhaltig zu gestalten. Dabei ist es uns wichtig, dass du unser Werkzeug vielseitig einsetzen kannst. Es funktioniert für große, destinationsübergreifende Organisationen genauso wie für kleine Orte. Du kannst sie sowohl für einen langfristigen Strategieprozess nutzen als auch für einzelne Maßnahmen.

Darum haben wir unseren Praxisteil **flexibel** aufgebaut. Du kannst ihn genauso individuell nutzen wie die Matrix. Ein fester, linearer Prozess kann für deine Destination sinnvoll sein. Darum haben wir hier auch ein **idealtypisches Vorgehen** beschrieben. Du kannst aber auch einzelne Elemente für dich nutzen, abwandeln, anders kombinieren oder in schon bestehende Projekte und Prozesse einbinden – wie es für dich am besten passt.

Damit du die Matrix und dieses Handbuch möglichst gewinnbringend einsetzen kannst, erklären wir hier nicht nur die Matrix als Werkzeug für nachhaltige Destinationentwicklung, sondern führen dich auch in andere Methoden und Arbeitsweisen ein, die für deinen Prozess sinnvoll sein können. Diese findest du im Anschluss im **Werkzeugkasten**.

Doch zuerst einmal zum idealtypischen Prozess. Dieser umfasst eine Reihe von Schritten, die aufeinander aufbauen und sich inhaltlich ergänzen. In diesen Schritten sind Workshops mit Akteur*innen aus deiner Destination ein sinnvolles Vorgehen.

→ Wir beginnen mit einer **Status-quo-Analyse**. Dabei sammeln wir mit Hilfe unserer Matrix alle Projekte und Maßnahmen, die in unserer Destination schon existieren. So sehen wir schnell, wo wir schon gut sind und wo vielleicht noch blinde Flecken existieren.

→ Anschließend erarbeiten wir eine **Vision**, die uns zeigt, wo wir in Zukunft als nachhaltige Destination stehen wollen. Diese Vision dient uns als Nordstern, an dem wir unsere Ziele und Maßnahmen ausrichten.

→ Um die **Ziele** zu definieren, nutzen wir wieder die Matrix. Mit ihrer Hilfe können wir erste Handlungsfelder priorisieren und entsprechende Ziele formulieren.

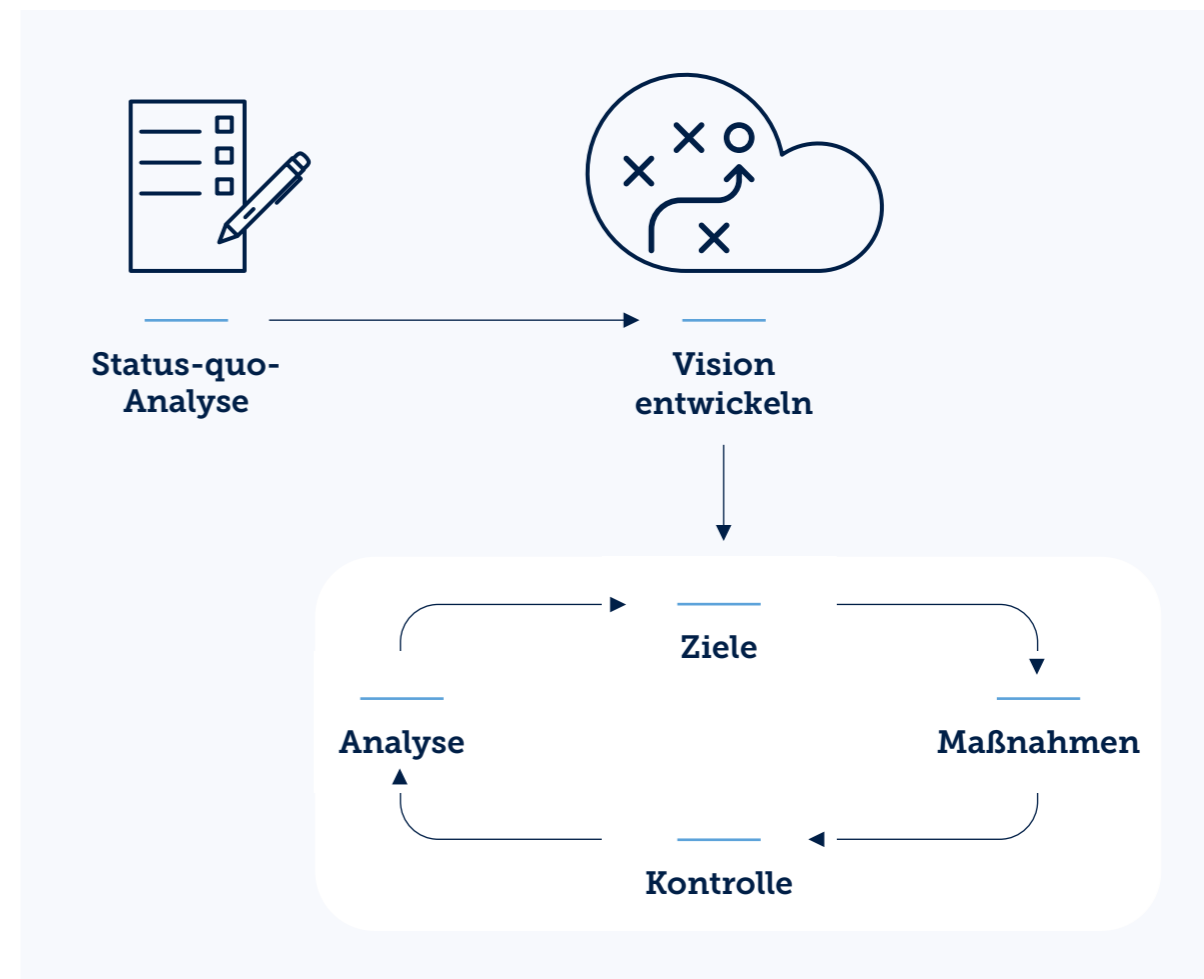
→ Auf Basis dieser Ziele planen wir unsere Projekte und **Maßnahmen**.

→ Diese **kontrollieren** wir zu festgelegten Zeitpunkten.

→ Wir **analysieren** die Ergebnisse und prüfen, wo wir erfolgreich waren und wo wir vielleicht andere Maßnahmen ausprobieren sollten.

→ Auf Basis dieser Analyse können wir neue Ziele festlegen oder neue Projekte und Maßnahmen planen. Der Kreislauf beginnt von vorne.

Der idealtypische Prozess



In deiner Destination gibt es schon eine Vision, die die nachhaltige Entwicklung einschließt? Du möchtest dich erst einmal auf einzelne Maßnahmen konzentrieren? Kein Problem. Im Folgenden findest du die einzelnen Schritte, die du beliebig miteinander kombinieren kannst.

Bevor du den Prozess startest, machen wir noch einen kleinen Zwischenschritt. Denn der Prozess gelingt nur, wenn du ihn gemeinsam mit den Akteur*innen vor Ort gestaltest – deinen Stakeholdern. Vielleicht fragst du dich, wer eigentlich deine Stakeholder sind und wie du sie in den Prozess einbinden kannst. Genau das schauen wir uns zu Beginn an.

Stakeholder erkennen und einbinden

Wen betrifft deine Arbeit und ihre Auswirkungen besonders?
 Wer hat ein Interesse an deinem Handeln und seinen Auswirkungen?
Diese Gruppen werden Stakeholder genannt. Hier findest du den Überblick über die fünf wichtigsten Gruppen, die in der Matrix genannt sind:

Wer sind eigentlich meine Stakeholder?

- 01 Touristische Leistungsträger*innen und regionale Wirtschaft**
 Zum Beispiel Hotels, Freizeitanbieter*innen, aber auch Bäckereien, die Landwirtschaft oder Handwerksbetriebe, die in der Lieferkette agieren.
- 02 Eigentümer*innen, Entscheidungsgremien und Finanzpartner*innen**
 Das können z.B. der Aufsichtsrat, Gesellschafter*innen oder auch die Hausbank sein.
- 03 Mitarbeiter*innen**
 Das sind alle, die in deiner Organisation arbeiten.
- 04 Zielgruppen und Bevölkerung**
 Also die Gäste in deiner Region – egal ob Übernachtungs- oder Tagesgast. Und natürlich die Einwohner*innen.
- 05 Enkel*innen und Nachbarn**
 Damit sind zukünftige Generationen gemeint, sowohl in der Region als auch global. Hierzu gehören zudem die Nachbarregionen. Auch diese können in einem überregionalen Sinne verstanden werden.

Warum Stakeholdermanagement?

Für ein gelungenes Projekt ist es sinnvoll, eine Übersicht der eigenen Stakeholder zu haben. Damit kannst du zum Beispiel festlegen, ...

- wen du zur Mitarbeit in Workshops einlädst.
- wessen Wissen du für bestimmte Maßnahmen einholen solltest.
- welche Interessen du bei der Umsetzung von Ideen berücksichtigen kannst.
- mit wem du über das Projekt hinaus in Kontakt bleiben solltest und wie.

Aber wie kommst du zu „deinen“ Stakeholdern? Und wie gestaltest du dann die Zusammenarbeit? Nachfolgend stellen wir dir dafür geeignete Werkzeuge vor.

Liste machen

Nutze die links genannten Kategorien und schreibe alle Personen bzw. Organisationen auf, die dir einfallen. Welche Unterkünfte sind für das Gelingen einer nachhaltigen Destinationsstrategie besonders wichtig? Welche Entscheider*innen gibt es? Welche Verbände, Mobilitätsanbieter, politischen Gremien, Expert*innen und weiteren Gruppen und Personen fallen dir als relevante Akteur*innen ein?

Dabei solltest du dich generell fragen, wer direkt oder indirekt von deinem Projekt betroffen ist. Dabei spielen auch nicht-menschliche Stakeholder eine Rolle. Das können die Tiere, Seen und Wälder in deiner Region sein.

Die Liste darf ruhig lang und vielfältig sein! Denn sie ist die Grundlage, um einen vollständigen Überblick zu erlangen. Diese Liste kannst du nun verwenden, um ein strukturiertes Stakeholder-Management aufzustellen.

Stakeholder-Liste



Touristische Leistungsträger*innen und regionale Wirtschaft	
Eigentümer*innen, Entscheidungsgremien und Finanzpartner*innen	
Mitarbeiter*innen	
Zielgruppen und Bevölkerung	
Enkel*innen und Nachbarn	



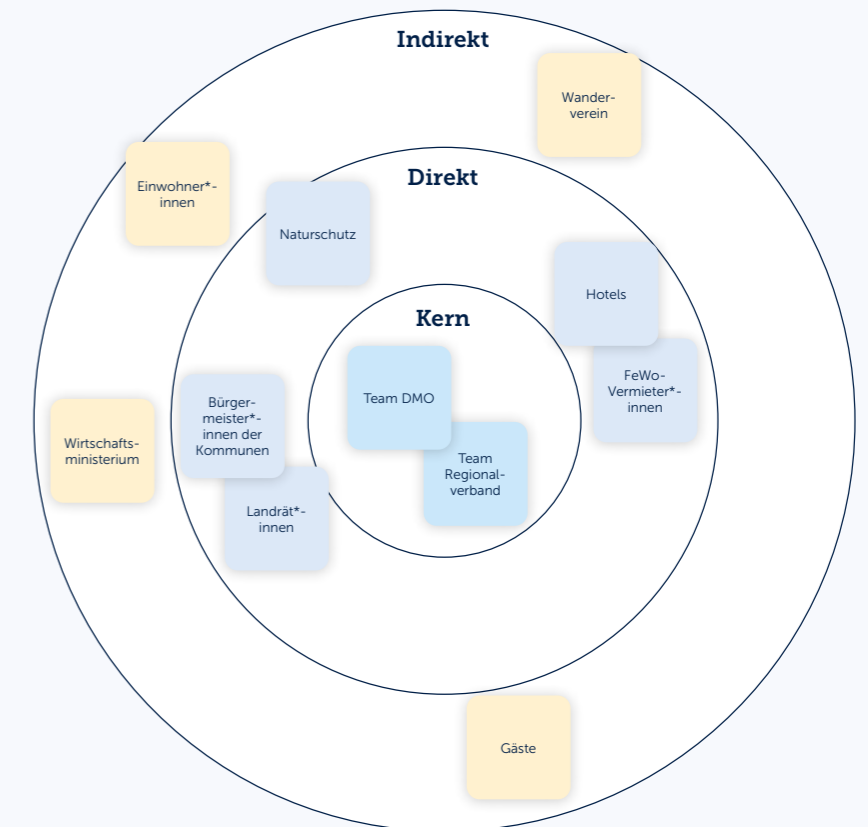
Methode: Projektumfeldanalyse – Fokus Stakeholder

In der Projektumfeldanalyse visualisierst du, wer wie nah an deinem Projekt steht. Hierfür nutzt du die Liste, die du auf Seite 48 angefertigt hast, und gruppierst die Personen und Organisationen entsprechend ein. Generell gilt: je näher am Kern, desto stärker sind die Stakeholder involviert.

- **Im Kern** sind alle, die direkt am Projekt arbeiten. Es kann sein, dass hier nur du und dein Team stehen. Das sind die Personen, die das Projekt mit Leben füllen und dafür sorgen, dass es läuft. Tipp: Wenn hier zu viele Akteur*innen stehen, wird die operative Umsetzung herausfordernd. Prüfe also, wer wirklich Kern und wer vielleicht im zweiten Ring ist.
- **Direkte Stakeholder** Sie sind nicht Teil des Kerns, aber sehr nah am Vorhaben. Diese Stakeholder wissen vielleicht noch gar nicht, dass sie etwas zu deinem Projekt beitragen können. Für diese müssen dann geeignete Maßnahmen entwickelt werden, um sie aktiv einzubinden.
- **Indirekte Stakeholder:** Sie arbeiten nicht im Projekt mit, aber sind davon betroffen. Diese Stakeholder solltest du auf dem Schirm haben, da sie entweder Ziel deines Handelns sind (z.B. die Einwohner*innen der Region, Mitarbeitende oder die natürliche Umwelt) oder dich beeinflussen (z.B. politische Entscheidungsgremien).

Unten findest du ein Beispiel für eine Projektumfeldanalyse mit unterschiedlichen Stakeholdern.

Liste deiner Stakeholder



Vorlagen und Beispiele zum Herunterladen:



tourismus.bayern/artikel/vorlagen-nachhaltige-destinationentwicklung/

Wie binde ich meine Stakeholder ein?

Über die Projektumfeldanalyse hast du einen guten Überblick gewonnen, welche Stakeholder besonders relevant für das Projekt sind und wer vielleicht sogar mitarbeiten sollte. Aber was heißt „mitarbeiten“? Und was sind sinn-

volle Maßnahmen für alle anderen? Hierfür kann es hilfreich sein, eine Stakeholder-Matrix aufzustellen. Nachfolgend findest du die Methode mit einer beispielhaften Maßnahme.

Methode: Maßnahmen definieren mit der Stakeholder-Matrix

01 Liste der Stakeholder erstellen bzw. die bereits erstellte Liste bereithalten

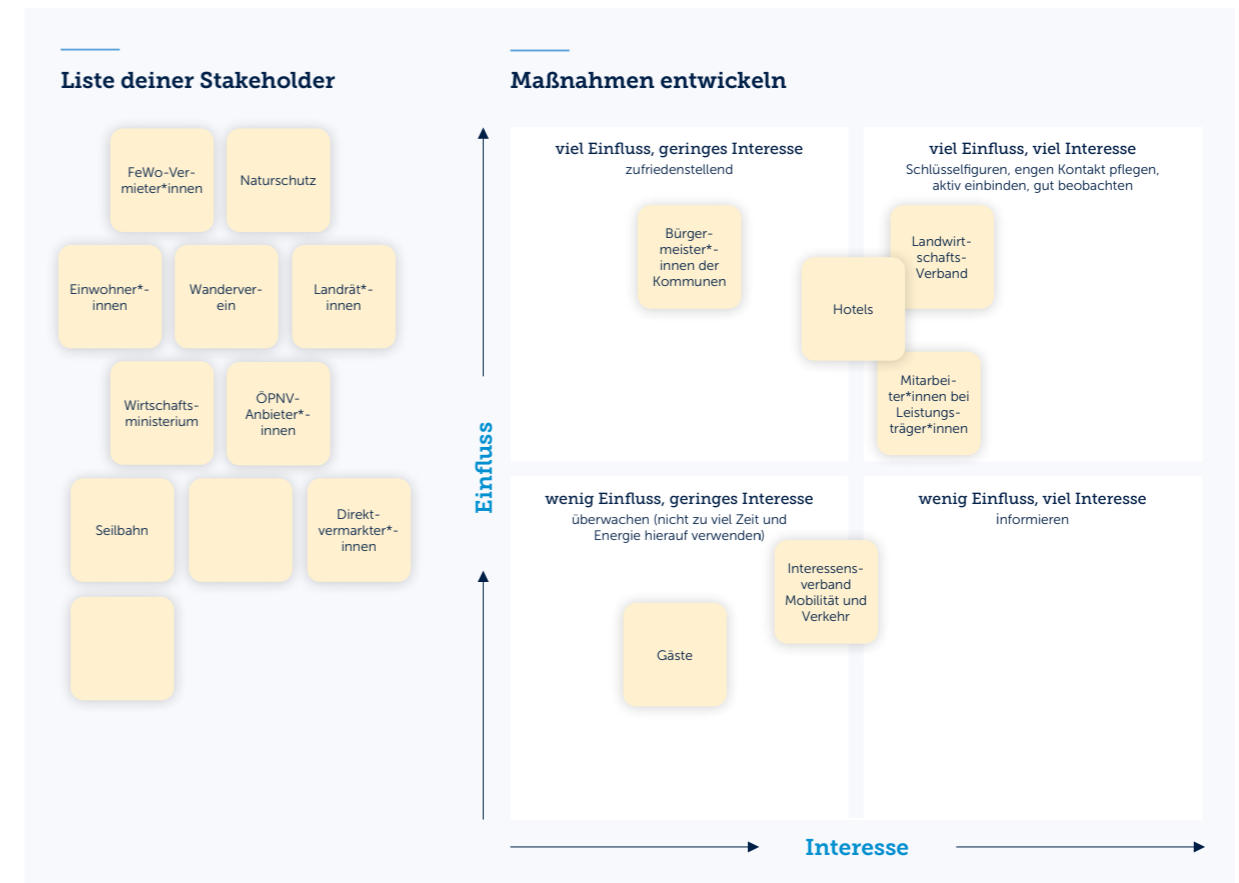
02 Stakeholder werden nach Interesse und Einfluss in die Matrix gruppiert.

03 Anhand der Gruppierung leitest du geeignete Maßnahmen ab:

- **Viel Einfluss, viel Interesse** (siehe Infografik rechts: oben rechts). Binde diese Stakeholder aktiv in das Projekt ein. Diese Personen können zum Beispiel in Workshops mitarbeiten, in Interviews befragt werden oder Pilotpartner*innen für Projektideen sein.
- **Wenig Einfluss, viel Interesse**, (siehe Infografik rechts: unten rechts). Diese Stakeholder sollten informiert gehalten werden. Definiere dafür geeignete Formate, etwa einen Projektnewsletter, eine Website oder Informationsveranstaltungen.
- **Viel Einfluss, geringes Interesse** (siehe Infografik rechts: oben links). Diese Personen solltest du zufriedenstellen, da sie sonst auch gegen das Projekt arbeiten könnten. Verlange aber nicht zu viel Zeitaufwand von ihnen. Sie können zum Beispiel über Feedback-Formate eingebunden werden, wo sie gleichzeitig über den aktuellen Stand informiert werden.
- **Wenig Einfluss, geringes Interesse** (siehe Infografik rechts: unten links). Diese Stakeholder haben wenig Identifikation mit dem Projekt und sollten daher auch nicht aktiv eingebunden werden. Sie sind für dich aber vielleicht interessant, zum Beispiel weil sie eine Zielgruppe deines Handelns sind. Darum solltest du sie im Blick behalten.

Rechts findest du ein Beispiel, wie eine solche Einordnung aussehen kann.

Die Stakeholder-Matrix



Maßnahmen zur Einbindung deiner Stakeholder sollten immer wieder genutzt werden. Wirf etwa in regelmäßigen Projektmeetings einen Blick darauf oder bevor du zu einem Workshop oder Event einlädst.

Übrigens gibt es auch Maßnahmen, die für mehrere Gruppen sinnvoll sein können. Dazu zählen vor allem größere Veranstaltungsformate wie Tourismustage oder eine Nachhaltigkeitskonferenz mit Vorträgen. Dort können Stakeholder auf unterschiedliche Weise eingebunden werden. Jemand mit viel Einfluss und mittlerem Interesse kann zum Beispiel das Grußwort sprechen, Personen mit viel Interesse und viel Einfluss könnten Teil einer Diskussionsrunde auf der Bühne sein.



Vorlagen und Beispiele zum Herunterladen:



tourismus.bayern/artikel/vorlagen-nachhaltige-destinationentwicklung/

Der idealtypische Prozess

Um Fortschritte und Lücken aufzuzeigen, musst du zuerst eine Status-quo-Analyse erstellen. Nur durch das Sammeln deiner bestehenden Projekte, Initiativen und Herausforderungen siehst du auf einen Blick, wo deine Destination gerade steht, und kannst dort ansetzen.

Status-quo-Analyse

Mit Hilfe der Status-quo-Analyse kannst du abschätzen, wo deine Destination beim Thema nachhaltige Entwicklung aktuell steht.

Wir empfehlen dir, dafür bereits bestehende Projekte und Maßnahmen zu sammeln und sie den entsprechenden Feldern der Matrix zuzuordnen. Auch Herausforderungen kannst du hier ergänzen (zum Beispiel eine niedrige Tourismusakzeptanz oder ein verschmutzter Naturraum). So siehst du schnell, wo schon viel passiert und wo es noch Lücken gibt.

Du kannst einzelne Felder auch unabhängig von bestehenden Projekten und Maßnahmen bewerten. Zum Beispiel kannst du bewerten, wie es um die Arbeitsbedingungen in den Hotels und Restaurants deiner Destination steht. Hier kannst du eine individuelle drei- oder fünfstufige Bewertungsskala nutzen (z.B. gut/mittel/schlecht). Am besten ist es, wenn du dafür Beispiele sammelst. Diese können zu einer realistischen Bewertung beitragen.

Diese Analyse soll bewusst kein Nachhaltigkeits-Reporting sein, sondern euch einen Einblick geben, wo ihr gerade steht und wie eure individuelle Ausgangsbasis ist.

Exkurs: Was messen wir eigentlich und warum?

Im Moment machen sich viele Expert*innen darüber Gedanken, was wir eigentlich messen sollen, um wirklichen Fortschritt zu erreichen. In der Vergangenheit wurden Verbesserungen rein quantitativ definiert. Gemessen werden dazu in Volkswirtschaften das BIP und in Tourismusdestinationen die Übernachtungszahlen. Doch immer mehr Menschen fragen sich: Trägt dieses Wachstum noch dazu bei, dass es uns besser geht? Oder brauchen wir andere Kennzahlen, an denen wir unser Handeln ausrichten?

Diese Fragen solltest du dir auch stellen, wenn du über Erfolgskennzahlen deiner Nachhaltigkeitsstrategie nachdenkst. Berücksichtigen kannst du zum Beispiel die Tourismusakzeptanz, die ersten Ergebnisse der noch jungen Glücksforschung, die finanzielle Wertschöpfung für die gesamte Destination oder ökologische Kennzahlen wie den Zustand des Waldes. Wofür du dich auch entscheidest: Sorge dafür, dass du von Anfang an Erfolgsfaktoren definierst. Denn nur was du messen kannst, kannst du auch verbessern.

Daher können und wollen wir hier keine festen Kriterien oder Bewertungssysteme liefern, die eine Vergleichbarkeit mit anderen Destinationen ermöglichen. Trotzdem ist es sinnvoll, mindestens auf Ebene der Projekte und Maßnahmen individuelle Kennzahlen zu entwickeln.

Für die Status-quo-Analyse ist es sinnvoll, etwa im Rahmen eines Workshops Partner*innen einzuladen, die dir beim Sammeln und bei der Bewertung helfen können. Wie du die richtigen Partner*innen identifizierst, liest du weiter vorne im Bereich „Stakeholder erkennen und einbinden“.

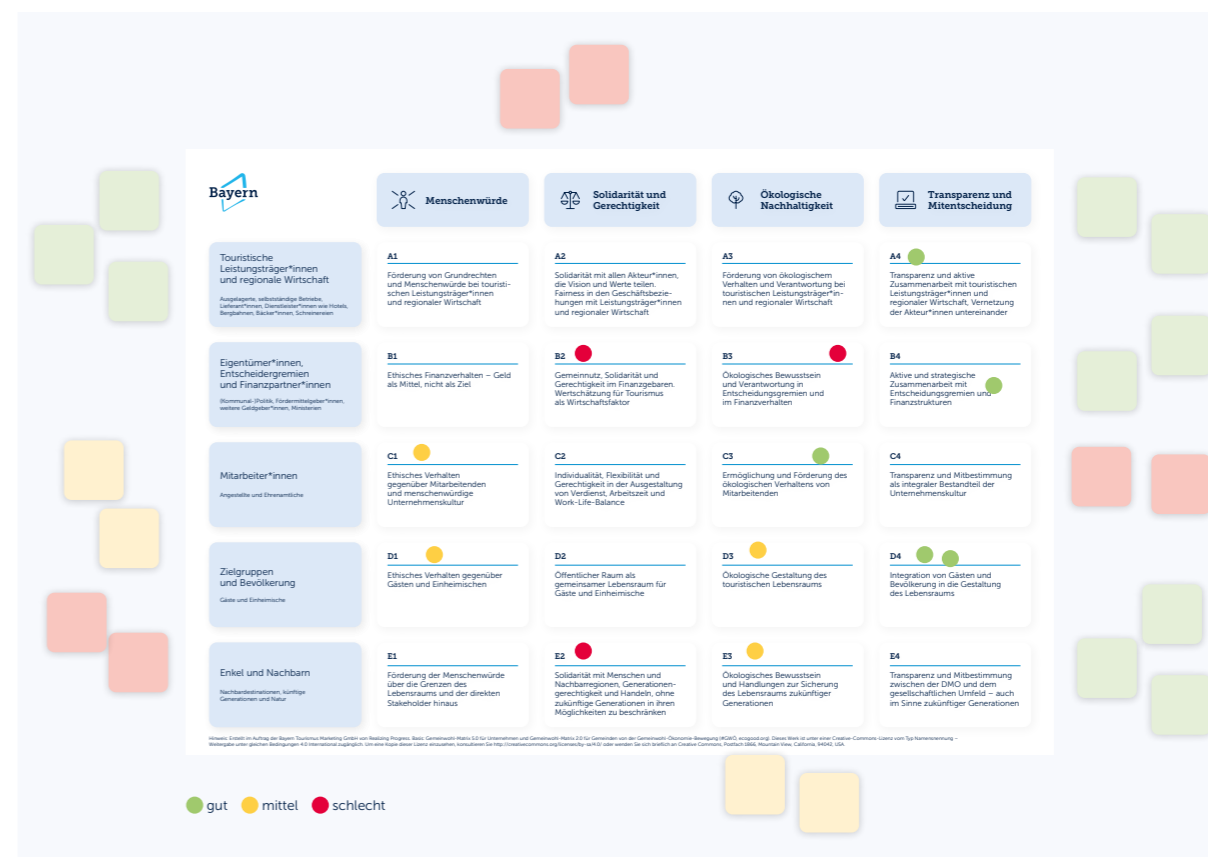
In diesem Workshop nutzt ihr die Matrix als zentrales Arbeitsmittel. Dafür könnt ihr sie zum Beispiel ausgedruckt an die Wand hängen. Nun geht ihr Feld für Feld

durch. Die Fragen, die für jedes Feld im Theorieteil aufgeführt sind, helfen euch, eine Einschätzung zu treffen. Wenn ihr euch nicht sicher seid, dann könnt ihr auch zwei verschiedene Matricelemente befüllen und später noch verändern.

Nutzt eine einfache Visualisierung, um die Einschätzung festzuhalten, zum Beispiel mit Klebepunkten im Ampelsystem, um „gut“, „mittel“ und „schlecht“ auszudrücken. Haltet zudem auf Post-its eure Gedanken zu den einzelnen Feldern fest. Dort können unter anderem aktuelle und vergangene Projekte, Erfolge und Herausforderungen genannt werden.

Die nachfolgende Grafik zeigt vereinfacht, wie euer Ergebnis aussehen kann.

Visualisierung des Status quo



Vorlagen und Beispiele zum Herunterladen:



tourismus.bayern/artikel/vorlagen-nachhaltige-destinationentwicklung/

Vision festlegen

Sich als nachhaltige Destination aufzustellen, ist ein **Veränderungsprozess**. Aber wohin wollen wir uns eigentlich verändern? Und wie wird unsere Destination aussehen, wenn wir diesen Prozess konsequent weiterführen? Diese Fragen werden kommen, wenn du dich auf den Weg der nachhaltigen Destinationsentwicklung machst. Denn alle Beteiligten investieren Zeit, Mühe und viel Arbeit. Das fällt leichter, wenn man ein **gemeinsames Bild** der Zukunft vor Augen hat.

Auf Seite 08 haben wir dir die gemeinsame Vision für nachhaltige Destinationsentwicklung in Bayern vorgestellt. Diese bietet ein

Dach, unter dem sich alle Destinationen versammeln können. Auf dem Weg zur nachhaltigen Destination ist es sinnvoll, **diese Vision auch für die eigene Region zu übersetzen, sie zu konkretisieren und mit individuellen Aspekten zu ergänzen**. Im Idealfall erarbeitest du diese **gemeinsam** mit deinen Akteur*innen vor Ort, damit unterschiedliche Blickwinkel einfließen können und die Akzeptanz und das Engagement für den gemeinsamen Weg gesteigert werden.

Wir stellen dir nachfolgend eine einfache Methode vor, die ihr hierfür nutzen könnt.

Methode: Zeitungsartikel aus der Zukunft

Diese Methode regt die Kreativität an und macht besonders in der Gruppe viel Spaß. Sie macht sich zunutze, dass wir als Menschen gerne Geschichten erzählen. Zur Durchführung brauchst du lediglich Papier und Stifte. Natürlich funktioniert es auch digital.

So geht ihr vor:

- Aufgabe ist es, einen Zeitungsartikel aus der Zukunft zu erstellen. Dafür stellt ihr euch vor, dass euer Weg erfolgreich ist, und überträgt das Ergebnis in einen entsprechenden Bericht.
- Definiert vorab gemeinsam, wann der Artikel erscheinen soll (vielleicht in zehn, 15 oder sogar 20 Jahren). Alle anderen Elemente werden von den Kleingruppen erstellt.
- Die Kleingruppen (idealerweise zwei bis drei Personen) erstellen gemeinsam einen Zeitungsartikel. Dieser sollte Datum, Überschrift, ein Bild sowie einige Zeilen Text enthalten und zeigen, in welchem Medium er erscheint.
- Aus dem Zeitungsartikel sollte hervorgehen, was euren Erfolg ausmacht, welche handelnden Akteur*innen dafür verantwortlich sind, wer vielleicht zum Erfolg gratuliert und vieles mehr. Werdet kreativ! Nutzt Zitate, Bilder, Infoboxen oder was euch sonst noch einfällt.

- Nachdem alle Gruppen je einen entsprechenden Artikel erstellt haben, stellt ihr euch diese gegenseitig vor.
- Aufgabe ist dann, aus den Artikeln der anderen Gruppen die zentralen Aspekte abzuleiten. Sammelt diese Aspekte zum Beispiel auf einer Pinnwand.
- Vereint diese Aspekte in einer gemeinsamen Vision, die möglichst anschaulich eure Idee der Zukunft zusammenfasst.

Ein Beispiel, wie der Zeitungsartikel aussehen kann, **findest du auf der nächsten Seite**.

Zukunftszeitung

Landkreisbote
13. März 2030

Die Zukunft ist heute

So hat unser Landkreis die Weichen auf Nachhaltigkeit gestellt

In den letzten fünf Jahren hat sich einiges getan im Landkreis. Von Radschnellweg über die Hoffladen-Initiative hin zu dem Stammtisch „Bevölkerung trifft Tourismus“ und vieles mehr. Grund genug, am gestrigen Abend die nachhaltige Entwicklung des Landkreises zu feiern. Landrätin Erika Meyer würdigte die Arbeit aller Beteiligten in ihrer Rede. „Als wir uns 2023 auf den Weg gemacht haben, hatten wir vor allem tolle Ideen. Diese umzusetzen ist jedoch nicht immer einfach gewesen und daher umso mehr ein Grund zu feiern, dass wir vieles erreicht haben. Ich spreche, glaube ich, für alle hier, wenn ich meine Freude darüber ausdrücke, dass diese Ideen in die Umsetzung gekommen sind und zu einer ganzheitlich nachhaltigen Entwicklung im Sinne des Gemeinwohls beitragen. Unser Landkreis steht heute auf stabilen Beinen um ein Lebens-, Erholungs- und Erlebnisraum für alle zu sein.“ Erfolgsaspekte dessen seien unter anderem die branchenübergreifende Zusammenarbeit, aber auch der clevere Einsatz neuer digitaler Technologien gewesen. Das beweise unter anderem das Projekt „Naturschutz 2.0“, in dem Schüler*innen zusammen mit

Tourismus und Forst eine digitale Anwendung zur Besucherlenkung entwickelt haben, die zu einer starken Zunahme der Anreise per Rad, Bus, Bahn und zu Fuß im Ausflugsbereich geführt habe. Auch der Vorstand des Landwirtschaftsverbandes zeigte sich erfreut. „Unsere Qualität ist gestiegen. Vor allem aber auch die Wertschätzung von Gästen und Einheimischen für unsere Arbeit und die hervorragenden Produkte. Der Prozess hat definitiv dazu beigetragen, dass wir endlich wirtschaftlicher agieren können.“ Dieser Einschätzung schloss sich die lokale Vereinigung der Hotels und Ferienwohnungen an. „Wir sehen, dass Unterkünfte und Gastronomie mehr denn je auf lokale Produkte setzen. Das schmeckt nicht nur besser, sondern hat auch messbar die Tourismusakzeptanz erhöht und damit die Zufriedenheit vor Ort.“ Alle Beteiligten waren sich einig: der eingeschlagene Weg ist der richtige. Auch wenn es einige Hindernisse zu überwinden gab. „Transformation ist kein Selbstläufer“, schloss Landrätin Erika Meyer ab. „Sie braucht die Menschen, die an eine bessere Zukunft glauben und entsprechend handeln.“

Oben: So gut schmeckt Nachhaltigkeit: Die Hoffladen-Initiative macht regionale Produkte erlebbar

Unten: Gemeinsam voran: Landrätin Erika Meyer mit den Vertreter*innen des Landwirtschaftsverbandes





Vorlagen und Beispiele zum Herunterladen:



tourismus.bayern/artikel/vorlagen-nachhaltige-destinationentwicklung/

Ziele definieren

Wenn du auf dem Weg zur nachhaltigen Destination weiterkommen willst, brauchst du **Ziele**. Diese kannst du in kurz-, mittel- und langfristige Ziele unterscheiden. Im Gegensatz zur Vision, die dir die Richtung zeigt, sollten Ziele messbar sein.

Orientiere dich hier an der **SMART-Formel**. Gute Ziele erkennst du daran, dass sie

- spezifisch
- messbar
- attraktiv
- realistisch und
- terminiert sind, also mit einem konkreten Datum versehen.

Diese Ziele kannst du zum Beispiel in einem Workshop (oder in einer Reihe von Workshops) **mit deinen wichtigsten Stakeholdern entwickeln**. Denke daran, genügend Akteur*innen aus deiner Destination einzubinden. Menschen, die aktiv an der Zielentwicklung beteiligt sind, werden sich nachher mehr dafür einsetzen als die, denen die Ziele einfach nur vorgegeben werden (dies gilt auch für eure Vision). Außerdem ist deine Arbeit besser vor Kritik geschützt, wenn die Ergebnisse auf Basis eines breiten Beteiligungsprozesses entstanden sind. Du kannst deine Ziele zusätzlich stärken, indem sie formal vom Vorstand deines Vereins oder von deinem Gemeinderat beschlossen werden.



Smarte Ziele als Grundlage

Ein Beispiel für ein solches übergeordnetes Ziel könnte sein: **„Im Jahr 2028 sollen 65% unserer Gäste mit öffentlichen Verkehrsmitteln anreisen.“** Auf Basis dieses Zieles kannst du im Anschluss Maßnahmen festlegen, die dir helfen, dieses Ziel zu erreichen.

Du kannst für die Zielfindung entweder die **ganze Matrix** als Basis nutzen oder dich von vornherein auf ein Feld festlegen, das zum Beispiel bei der Status-quo-Analyse als schlecht bewertet wurde. Du kannst aber auch Fragen aus dem zweiten Kapitel dieses Handbuchs und eine konkrete Herausforderung aus deiner Destination zur **Grundlage der Zieldefinition nehmen**.

Im besten Fall helfen dir diese Ziele auch, deine Arbeit insgesamt messbar und sichtbar zu machen. In vielen Destinationen ist die Anzahl der Übernachtungen die zentrale Kennzahl. Im Sinne einer nachhaltigen Destinationsentwicklung kann die Steigerung der Übernachtungszahlen aber nicht das Maß aller Dinge sein. Wichtiger ist es, dass der Tourismus insgesamt zur Lebensqualität aller Menschen in deiner Destination (also für Einheimische und Gäste) beiträgt. Mit guten Zielen auf Basis der Matrix für nachhaltige Destinationsentwicklung kannst du auf diesem Weg den nächsten Schritt gehen.

Erarbeite konkrete Ziele mit der SMART-Formel

S

Ist mein Ziel spezifisch? Ist es konkret und so formuliert, dass uns und unseren Partner*innen klar ist, was wir erreichen wollen?

M

Ist mein Ziel messbar? Kann ich qualitativ oder quantitativ bestimmen, ob ich es erreicht habe? Sind die Messgrößen vorher klar und kann ich die Messungen nachher auch wirklich durchführen?

A

Ist mein Ziel attraktiv? Ist es positiv formuliert? Haben wir wirklich den Willen, das Ziel zu erreichen? Können wir unsere Partner*innen für dieses Ziel begeistern?

R

Ist mein Ziel realistisch? Ist es in der vorgegebenen Zeit erreichbar? Haben wir genügend Mittel dazu? Ist es nicht zu eng gefasst (ohne Anstrengungen erreichbar) oder zu weit (praktisch nicht erreichbar)?

T

Ist mein Ziel terminiert? Gibt es einen Zeitpunkt, zu dem es erreicht sein soll? Gibt es Zwischenstationen, die ebenfalls zu einem gewissen Zeitpunkt erreicht werden sollen?



Tip: Unterscheide in Wünsche und Ziele. „Eine nachhaltige Destination werden“ ist ein Wunsch, aber noch kein Ziel, auf das du konkret hinarbeiten kannst.



Vorlagen und Beispiele zum Herunterladen:



tourismus.bayern/artikel/vorlagen-nachhaltige-destinationentwicklung/

Maßnahmen festlegen

Zu Beginn des Prozesses hast du mit Hilfe der Matrix eine Status-quo-Analyse vorgenommen. Diese hat dir und deinen Stakeholdern transparent gemacht, wo ihr heute als Destination steht.

Anschließend habt ihr eine Vision erarbeitet, um eine langfristige Perspektive zu entwickeln, und Ziele festgelegt. Nun geht es wieder in die thematische Vertiefung. Oder anders gesagt: Wie genau erreichen wir unsere Ziele?

Hierbei dient ebenfalls wieder die Matrix als Werkzeug. Auch hier ist ein gemeinsamer Workshop mit deinen wichtigsten Akteur*innen eine gute Möglichkeit, um konkret zu werden. **Wen du dabei einladen solltest, kannst du mit Hilfe der Werkzeuge im Bereich „Stakeholder erkennen und einbinden“ ermitteln.**

So kann dieser Workshop ablaufen:

Schritt 01

Basis aufzeigen. Macht euch in der Gruppe nochmals bewusst, welche Grundlagen bereits erarbeitet worden sind. Das sind:

- Ergebnis der Status-quo-Analyse: Wo stehen wir heute? Was läuft schon gut, was vielleicht noch nicht?
- Vision: Wo wollen wir als Lebensraum in Zukunft stehen? Wie sieht unser gemeinsames Bild einer positiven Zukunft aus?
- Ziele: Was genau wollen wir erreichen? Wie messen wir, ob wir erfolgreich sind?

Schritt 02

Handlungsfelder festlegen. Aus den Punkten oben ergeben sich Handlungsfelder, die besonders wichtig für euch sind. Diese müssen nicht zwangsläufig eure Schwachpunkte aus der Status-quo-Analyse sein. Es können auch Felder sein, in denen ihr noch stärker werden möchtet oder die ihr als besonders relevant für die Entwicklung der Region einschätzt. Legt also im nächsten Schritt konkret eure Handlungsfelder fest:

- Nehmt hier wieder die Matrix. Die übergeordnete Fragestellung ist: „Welche Maßnahmen sind wichtig, damit wir eine nachhaltige Destination werden?“ Von hier aus geht ihr Schritt für Schritt vor.
- Auch hier können euch die Fragen aus dem Bereich „Die Matrix Feld für Feld“ helfen, in die Diskussion einzutauchen.
- Achtet darauf, dass ihr euch auf wenige Felder fokussiert. Jedes Feld kann wiederum mit mehreren Maßnahmen hinterlegt werden.

→ Die Grafik „Handlungsfelder definieren“ (rechts oben) zeigt eine mögliche Einschätzung der wichtigsten Handlungsfelder.

Schritt 03

Maßnahmen definieren. Alle Handlungsfelder sollten in Maßnahmen konkretisiert werden.

- Hier kann es helfen, zuerst einige Ideen zu entwickeln, welche Maßnahmen sinnvoll sind (Tipp: schau mal im Werkzeugkasten für Tipps zur Ideenfindung). Es ist in Ordnung, erst mal einen bunten Strauß an Ideen für Maßnahmen zu entwickeln und dann die vielversprechendsten auszuwählen.
- Ein Handlungsfeld kann mehr als eine Maßnahme haben, muss es aber nicht. Das können die Entwicklung eines neuen Produktes sein, eine Kommunikationskampagne, Weiterbildungsmaßnahmen für Akteur*innen in der Region, Vernetzungsangebote wie Stammtische, Info-Veranstaltungen oder vieles mehr.

Schritt 04

Maßnahmen konkretisieren. Jede Maßnahme sollte im Detail anhand der wichtigsten W-Fragen beschrieben werden, damit Klarheit darüber besteht, was genau damit gemeint ist. Zum Beispiel mit den folgenden:

- Was genau wollen wir tun? Warum ist das wichtig?
- Wie messen wir Erfolg?
- Wer ist die Zielgruppe?
- Wer sind weitere wichtige Akteur*innen?
- Wer ist verantwortlich für die Umsetzung?
- Welche Kosten sind zu erwarten?

Hierfür kannst du mit einem Maßnahmenblatt arbeiten, das diese Fragen strukturiert erfasst. Das rechts unten gezeigte Beispiel „Beispielhafte Maßnahmenplanung“ konkretisiert, wie eine Maßnahme für das Ziel „Im Jahr 2028 sollen 65% unserer Gäste mit öffentlichen Verkehrsmitteln anreisen“, aussehen könnte.

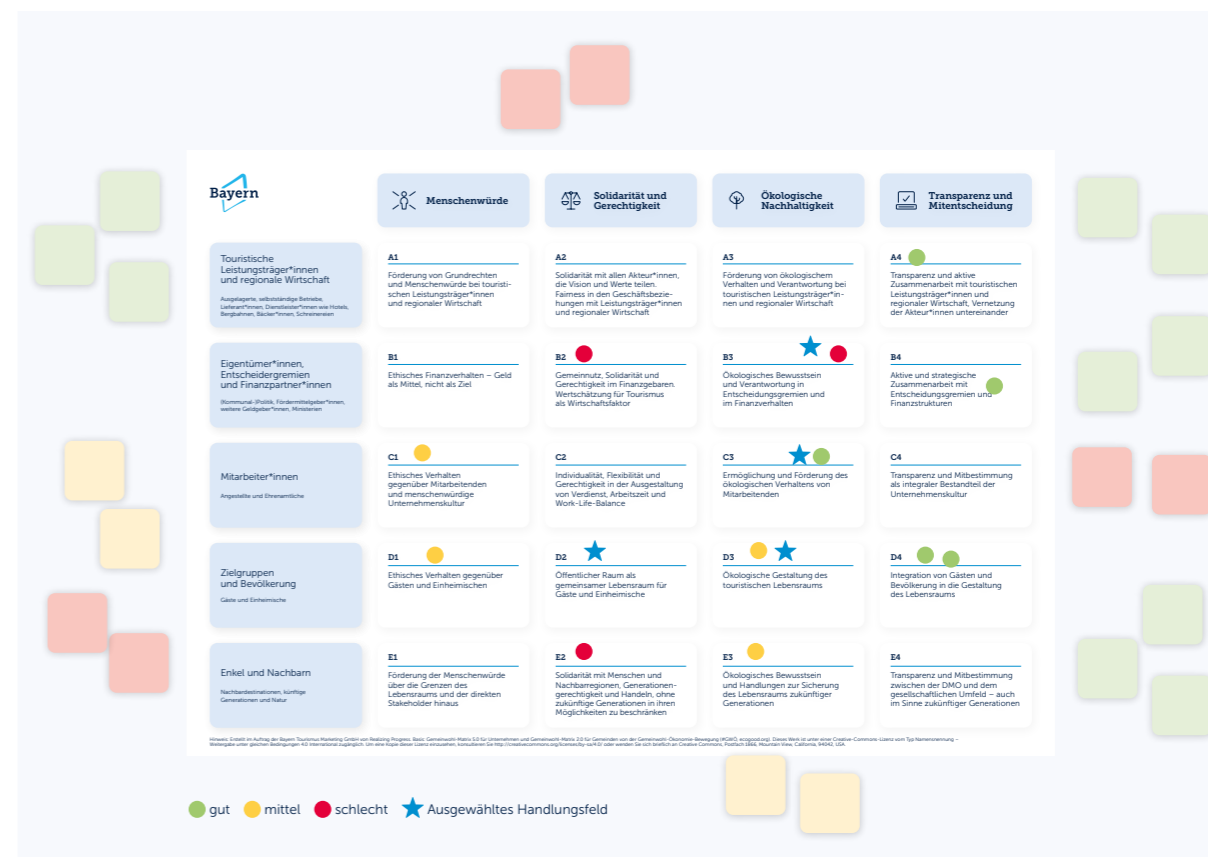


Vorlagen und Beispiele zum Herunterladen:



tourismus.bayern/artikel/vorlagen-nachhaltige-destinationentwicklung/

Handlungsfelder definieren



Beispielhafte Maßnahmenplanung

<p>Titel der Maßnahme</p> <p>Kostenloser Unterkunft-Shuttle</p>	<p>Bezug zur Matrix für nachhaltige Destinationentwicklung</p> <p>D3 – Ökologische Gestaltung des touristischen Lebensraums</p>	<p>Wer ist verantwortlich?</p> <p>→ Tina Schmidt (Tourismusverband) → Lukas Moor (Rufbusunternehmen) → Maria Oberholzer (Unterkunftsverein)</p>
<p>Beschreibung + Warum ist es wichtig? Wie trägt die Maßnahme zu unseren Zielen bei?</p> <p>Unser Ziel ist es, dass im Jahr 2028 65 % der Gäste mit öffentlichen Verkehrsmitteln anreisen. Wir haben bereits gemerkt, dass die Herausforderung vor allem in der Überwindung der „Letzten Meile“ liegt.</p> <p>Vor Ort nutzen viele Gäste gerne bestehende Angebote wie die kostenlose Nutzung der Busse, Leihräder oder E-Car-Sharing, um unterwegs zu sein, oder sind direkt ab der Haustür zu Fuß unterwegs.</p> <p>→ Damit die letzte Meile vom Bahnhof zu den Unterkünften überwunden werden kann, installieren wir ein intelligentes Rufbus-System.</p> <p>→ Dies steht allen Gästen kostenlos zur Verfügung.</p> <p>→ Die Buchung erfolgt über unterschiedliche Wege, z.B. die Destinations-App, per Telefon oder über die Unterkunft direkt bei der Buchung des Zimmers</p> <p>Wichtig sind auch eine umfassende Kommunikation und passende Kooperationen. Erste Ideen hierfür:</p> <p>→ alle Unterkünfte sollen die Anreise per ÖPNV als beste Option hervorheben. (Gäste, die per Bahn kommen, sollen Vorteile haben, z.B. kostenloses Frühstück)</p> <p>→ Kommunikationskampagne zu „wie geht das und warum ist das eine perfekte Idee“ für unterschiedliche Zielgruppen (Familien, ältere Personen, Paare...)</p> <p>→ Advertorials in zielgruppenrelevanten Medien, z.B. Wanderschaftschriften, Tageszeitungen...</p> <p>→ Breite Kommunikation auf Social Media (z.B. in Zusammenarbeit mit Influencern)</p>	<p>Zielgruppe (an wen richtet sich die Maßnahme?)</p> <p>Wir richten uns an zwei Zielgruppen:</p> <ul style="list-style-type: none"> 1) alle Unterkünfte in der Region, egal ob Hotels, Ferienwohnungen, Pensionen oder Campingplatzbetreiber*innen. 2) die Gäste selbst <p>Darüber hinaus sollen auch Einheimische weiterhin das Rufbusystem nutzen und davon profitieren, wenn das Angebot sich verbessert.</p>	<p>Zeitplan/wichtige Schritte für die Umsetzung</p> <p>Intern</p> <ul style="list-style-type: none"> → Absprache mit Thomas und Andrea (Partner*innenmanagement) → Meeting mit Förderstelle im Juni → Vorgehensplan erstellen → Infoblätter/Kommunikationsmaterial erstellen <p>Extern/wie erfahren die Partner*innen von der Idee?</p> <ul style="list-style-type: none"> → Info zum Format beim Tourismustag im September → 1:1-Gespräche mit Unterkünften
<p>Wie messen wir Erfolg?</p> <p>→ dauerhaftes Monitoring der Fahrgäste</p> <p>→ Meilensteine: 2023 5 % mehr Fahrgäste per ÖPNV als heute, 2024 7 %, 2025 10%, 2026 13%, 2027 14%, 2028 16%</p> <p>→ Zufriedenheit abfragen/wie gefällt den Leuten das Angebot?</p>	<p>Wer ist sonst noch wichtig?</p> <ul style="list-style-type: none"> → Zusammenarbeit mit den Kommunen ist extrem wichtig → Finanzierungsplan aufstellen → Kooperation mit DB: Anreise per Bahn noch prominenter bewerben. (Können wir z.B. in der db mobil ein Advertorial schalten?) → Zusammenarbeit mit Nachbarregionen anstoßen (Schritt 2) 	<p>Kosten/welche Aufwände entstehen?</p> <ul style="list-style-type: none"> → Gesamtvolumen Projekt vsrl. 3-5 Mio. → vsrl. z.T. förderfähig → Finanzierung vor allem über Kurtaxe und Mobilitätsbudget der Stadt
<p>Weitere Informationen und Notizen</p> <p>Das ist 1 von 5 Projekten im Zielbereich „65 % Anreise per ÖPNV 2028“.</p> <p>Weitere Projekte sind z.B. Ausbau der ÖPNV-freundlichen Angebote, barrierefreie Bushaltestellen, Aufwertung der Bahnhöfe.</p>		

Kontrolle

Nachdem die Maßnahmen festgelegt wurden, werden sie umgesetzt. Es können mehrere kleine und große Maßnahmen parallel umgesetzt werden. Die mögliche Gefahr dabei: Die Umsetzung der Dinge läuft so vor sich hin, die Umsetzenden arbeiten ohne Kontakt zueinander isoliert an ihren Themen, der Bezug zum großen Thema „Nachhaltige Destinationsentwicklung“ geht verloren. Das gilt es zu verhindern!

Betrachten wir nochmals das beispielhafte Ziel: „Im Jahr 2028 sollen 65% unserer Gäste mit öffentlichen Verkehrsmitteln anreisen“. Hierfür hast du mit deinem Team unterschiedliche Maßnahmen erarbeitet, die zur Erreichung des Ziels beitragen sollen. Diese einzelnen Maßnahmen sollten nun in regelmäßigen Abständen betrachtet werden. Regelmäßig kann je nach Maßnahme andere Zeiträume bedeuten, etwa wöchentlich, monatlich oder

quartalsweise. Wichtig ist, dass regelmäßige Daten und Informationen über den aktuellen Fortschritt erfasst werden. Diese Kontrollpunkte sollten zeitlich nicht zu weit auseinanderliegen.

Im Vordergrund der Messung zur Kontrolle stehen die Erfolgskriterien, die für jede Maßnahme erarbeitet wurden.

In unserem Beispiel sind das zum Beispiel die Nutzungszahlen für den ÖPNV, die Zufriedenheit der Gäste oder auch wie viele Kooperationspartner*innen in der Destination bereits an den Maßnahmen mitwirken.

Wichtig: Die Kontrolle an sich beinhaltet keine Bewertung des Vorgehens. Im Vordergrund stehen hier Zahlen, Daten, Fakten und Informationen. Sie bildet also nur den Status quo ab und beantwortet die wichtige Frage „wo stehen wir heute?“.

Maßnahmen kontrollieren



Analyse

In der Analyse bewerten wir die Ergebnisse aus der Kontrolle. Ziel dieses Schrittes: herausfinden, was gut lief und was gegebenenfalls angepasst werden muss. Es geht um das „Warum“ hinter den Zahlen. Denn die Gründe, warum ein Ziel erreicht oder verfehlt wurde, können höchst unterschiedlich sein.

Dieser Schritt kann dir helfen, langfristig positive Veränderungen anzustoßen. Es gibt aber auch Mechanismen, die du vermeiden solltest. Erfolge werden oft auf die eigene, harte Arbeit zurückgeführt, während Misserfolge anderen angelastet werden („Die Gäste wollen einfach nicht mit dem Zug fahren, egal, wie leicht wir es ihnen machen.“). Eine gute Analyse deckt immer Verbesse-

rungspotenziale und neue Handlungsspielräume für die Zukunft auf, ohne sich auf Schuldzuweisungen für Vergangenes zu konzentrieren. Trotzdem kann es auch sein, dass manche Maßnahmen beendet oder abgebrochen werden sollten. Traue dich, im Zweifel auch diesen Schritt zu gehen.

Ein Format, das dabei helfen kann, kommt aus dem agilen Arbeiten: die Retrospektive. In einer Retrospektive haben Teams die Möglichkeit, offen, fokussiert und systematisch Probleme und positive Einflüsse aus der Vergangenheit zu visualisieren. Anschließend werden die nächsten Schritte und Handlungsweisen für die zukünftige Arbeit beschlossen.

Methode: Retrospektive KALM

Führe einen Workshop durch mit allen, die an einer bestimmten Maßnahme mitwirken, also zum Beispiel mit dem Produktmanagement, Marketing und Partner*innenmanagement, aber auch mit Finanzverantwortlichen oder der Geschäftsführung. Es kann sinnvoll sein, diesen Workshop von einer Person moderieren zu lassen, die nicht selbst operativ im Projekt mitwirkt.

Der Ablauf kann wie folgt sein:

- **Status quo transparent machen.** Alle Personen sollten die Ergebnisse der Kontrolle kennen. Falls dies nicht der Fall ist, könnt ihr diese zu Beginn des Meetings vorstellen oder Zeit zum individuellen Nachlesen einplanen. Denn allen sollte klar sein, welche Ziele erreicht wurden und welche nicht.
- **Einstimmung in das Format.** Um einen offenen und konstruktiven Diskurs zu ermöglichen, in dem das Team aus Fehlern lernen kann, können zwei Prinzipien helfen, die für alle Teilnehmenden im Workshop transparent sein sollten:
 - Wir gehen davon aus, dass jede Person in der gegebenen Situation mit ihrem verfügbaren Wissen und ihren Ressourcen sowie ihren individuellen Fähigkeiten ihr jeweils Bestes getan hat (die sogenannte „Prime Directive“).
 - „What happens in Vegas, stays in Vegas“ – alles, was in diesem Raum an Kritik geäußert wird, bleibt in der Runde. Es sei denn, das Team beschließt die Öffnung (die sogenannte „Vegas Rule“).

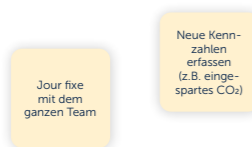
→ Sammeln von Inhalten mit der KALM-Matrix.

- Bereitet ein Whiteboard oder eine ähnliche Fläche mit vier Feldern vor. Teilnehmende haben dann 5 bis 10 Minuten Zeit, ihre Themen mit Post-its in die Felder zu verteilen. Währenddessen diskutiert ihr noch nicht über die Themen. Die Felder haben die folgende Bedeutung:
- **Keep** – Das hat gut funktioniert und sollte fortgesetzt werden
 - **Add** – Neue Ideen zur Verbesserung
 - **Less** – Das war nicht gut, davon bitte weniger
 - **More** – Das haben wir schon gemacht, sollte aber intensiviert werden
- **Diskussion.** Auf der Basis dieser Sammlung könnt ihr die Diskussion starten.
- Falls sehr viele Inhalte zusammengekommen sind, könnt ihr auch mit „Timeboxes“, also vorgegebenen Zeitfenstern pro Diskussionspunkt, arbeiten. Alternativ kann es helfen, die dringendsten Punkte durch eine Abstimmung zu ermitteln und sie vorrangig zu diskutieren.
 - Achtet in der Diskussion darauf, dass ihr euch weiterhin am übergeordneten Ziel orientiert und nicht in nebensächlichen Diskussionen über andere Themenfelder verliert.

- **Nächste Schritte.** In der Diskussion habt ihr vieles entdeckt, was gut lief und wo Verbesserungen oder Änderungen geschehen sollten:
- Wenn Ziele noch nicht erreicht wurden, kann der Weg zum Ziel angepasst werden. Außerdem könnt ihr euch die Frage stellen, ob es die richtigen Ziele und die richtigen Maßnahmen waren.

- Wenn Ziele erreicht wurden und damit vielleicht sogar das Projekt abgeschlossen werden kann, dürft ihr erst mal feiern! Ihr habt dann die Möglichkeit, im Sinne eurer nachhaltigen Destinationsstrategie das nächste Thema anzupacken und neue Ziele und Maßnahmen zu erarbeiten. Der Kreislauf beginnt dann von vorn.

K Keep
Das hat gut funktioniert und sollte fortgesetzt werden



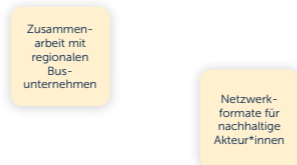
A Add
Neue Ideen zur Verbesserung



L Less
Das war nicht gut, davon bitte weniger



M More
Das haben wir schon vorher gemacht, sollte aber intensiviert werden



Key takeaway

Unseren Praxisteil kannst du flexibel nutzen, um einen Gesamtprozess zu planen oder direkt bei einzelnen Maßnahmen zu starten.

Die Status-quo-Analyse zeigt dir, wo deine Destination steht, wo ihr schon gut seid und wo ihr das größte Entwicklungspotenzial habt.

Eine attraktive Vision gibt dir langfristig die Richtung vor, in die du dich entwickeln willst.

Mit smarten Zielen kannst du konkrete Maßnahmen und Projekte planen und den Erfolg deiner Arbeit messen.

Die Planung von Maßnahmen bringt dich ins Tun. Hier legst du fest, wer was in den nächsten Monaten oder Jahren umsetzen soll.

Bei der Kontrolle überprüfst du, ob du dich deinen Zielen und Erfolgskriterien nährst. Sie sind die Basis für mögliche Änderungen im weiteren Vorgehen.

In der Analyse bewertest du Erfolge und Misserfolge. Hier hast du die Chance, Maßnahmen zu überdenken und die Weichen für bessere Ergebnisse zu stellen.

Werkzeugkasten

Im vorherigen Teil hast du schon viel über den idealtypischen Prozess erfahren. Hier gehen wir nun noch einen Schritt weiter und geben dir einige Kniffe und Empfehlungen an die Hand, damit du durchstarten kannst.

Dieser Werkzeugkasten ist deine Anlaufstelle, wann immer du zu Detailfragen zum Prozess kommst. Wir haben ihn deshalb in Form einer Frageliste aufgebaut. Im Folgenden schauen wir auf diese Aspekte:

- Wie stelle ich einen guten Gesamtprozess sicher?
- Wie orientiere ich mich an Zielen und überwache meinen Erfolg?
- Wer unterstützt mich in diesem Prozess?
- Wie führe ich gute Workshops durch?
- Wie komme ich auf neue Ideen?

Wie stelle ich einen guten Gesamtprozess sicher?

Wichtig ist hier erst einmal die Sichtweise auf das Thema der nachhaltigen Destinationsentwicklung. Nachhaltigkeit ist kein Projekt, das man durchführen und abschließen kann wie eine Werbekampagne. Nachhaltiges Handeln muss stattdessen dauerhaft die Basis für alle Handlungen, Planungen und Aktivitäten deiner DMO werden.

Ein Beispiel gefällig?

Angenommen, du willst ein Netzwerk für die Vermarktung regionaler und nachhaltiger Produkte ins Leben rufen. Die Schaffung des neuen Netzwerks

kannst du als Projekt durchführen (Wie soll der Austausch stattfinden? Wer ist Mitglied? Wie werden die Produkte vermarktet?). Erfahrungsgemäß geht die Arbeit dann erst richtig los. Solche Netzwerke wollen auf Dauer gepflegt werden, es braucht jemanden, der sich darum kümmert und im Zweifel auch einen langen Atem hat. Legst du das Thema einfach beiseite, weil du das Projekt für abgeschlossen erklärst, ist die Gefahr groß, dass das Netzwerk wieder einschläft. Für dauerhaften Erfolg musst du das Netzwerkmanagement als fortlaufenden Prozess in deine Organisation integrieren.

Einzelne Maßnahmen (siehe oben) wirst du aber sicher auch als Projekt planen und umsetzen können. Wir empfehlen dir dabei eine möglichst agile Herangehensweise. Du musst also nicht von vornherein alle Einzelschritte genau planen, sondern kannst während des Projekts entscheiden, was wirklich sinnvoll und zielführend ist.

Folgende Punkte solltest du dabei beachten:

- **Agiles Projektmanagement** ist eine Herangehensweise, die sich auf den flexiblen und **iterativen Entwicklungsprozess** konzentriert. Anstatt gleich zu Beginn des Projekts jedes Detail fertig zu planen, werden bewusst Lernprozesse eingebaut und gegebenenfalls Dinge angepasst.

- Definiere ein **klares, übergeordnetes Ziel** für das Projekt. Das stellt sicher, dass alle Anstrengungen in die richtige Richtung gehen. Und natürlich sollten auch Teilaufgaben klare Ziele haben, die sich am Gesamtziel orientieren.
- Dein Team muss sich **flexibel an Veränderungen anpassen** können, die während des Projekts eventuell auftreten. Das ermöglicht es dem Team, schnell auf veränderte Anforderungen zu reagieren und die besten Ergebnisse zu erzielen. Wichtig: Das bedeutet nicht, dass alle jederzeit erreichbar sein müssen und mehr arbeiten! Es geht hier lediglich um die Flexibilität innerhalb des Prozesses, Dinge anzupassen und auf die Sinnhaftigkeit im Sinne des Ziels zu optimieren.
- **Binde die Kunden oder die Zielgruppe** deines Projekts so früh und so eng wie möglich **ein**. Setze auf eine kontinuierliche Zusammenarbeit zwischen ihnen und dem Projektteam. Dies ermöglicht es dem Team, regelmäßig Feedback zu erhalten und sicherzustellen, dass das **Projekt den Erwartungen der Zielgruppe** entspricht.
- **Informiere** Projektteam und -partner*innen regelmäßig über den **Fortschritt** des Projekts. Dies kannst du durch regelmäßige Meetings, gute Projektkommunikation und den Einsatz von Projektmanagement-Tools erreichen.
- Im agilen Projektmanagement trägt jedes Teammitglied die **Verantwortung** für den Erfolg des Projekts. Dies erfordert, dass alle Teammitglieder bereit sind, Verantwortung zu übernehmen und ihr Bestes zu geben, um das Projekt erfolgreich abzuschließen. Das erfordert aber auch, dass du bereit bist, Verantwortung abzugeben.

Wie orientiere ich mich an Zielen und überwache meinen Erfolg?

In unserem idealtypischen Prozess sind wir schon auf die **Definition von smarten Zielen** eingegangen. Wichtig ist außerdem, diese immer im Blick zu behalten. Nehmen wir wieder unser Beispiel mit dem Ziel, dass 65% der Tourist*innen mit öffentlichen Verkehrsmitteln anreisen. Wenn wir uns so ein Ziel setzen, ist es sinnvoll, eine **Nullmessung** durchzuführen (also hier zum Bei-

spiel die Frage: Wie viel Prozent unserer Gäste kommen aktuell mit dem öffentlichen Verkehr?). Außerdem brauchen wir regelmäßige **Zwischenmessungen** (wie viele kommen 2024, 2025 ...?). So können wir sicherstellen, dass die Maßnahmen, die wir zur Zielerreichung entwickelt haben, auch wirken. Notfalls können wir dann gegensteuern. Oder wir merken, dass wir das Ziel schon früher erreicht haben, und können uns auf andere Ziele und Maßnahmen konzentrieren.

Außerdem ist es sinnvoll, dass du zusätzlich zu den übergeordneten Zielen **Unterziele und Meilensteine** für deine einzelnen Maßnahmen festlegst (z.B.: Ab Mai 2023 sollen sich 90% der Hotels am gemeinsamen Shuttle-System beteiligen). Das macht das übergeordnete Ziel erstens greifbarer und zweitens ist das Erreichen eines Meilensteins ein Beweis für dich, dass du auf dem richtigen Weg bist.

Wenn du es geschafft hast, wirklich alle deine Ziele zu erreichen, kannst du dir erst einmal auf die Schulter klopfen. Du bist einen weiten und erfolgreichen Weg in Richtung einer nachhaltigen Destination gegangen. Du solltest dich aber nicht auf deinen Erfolgen ausruhen. Vielleicht haben sich in der Zwischenzeit neue Herausforderungen ergeben, von denen du im ersten Durchgang deiner Zieldefinition noch gar nichts wusstest? Vielleicht lassen sich auch bereits erreichte Ziele noch steigern? Nimm dir am besten die Matrix noch mal vor und erarbeite gemeinsam mit deinen Stakeholdern, welchen Themen und Projekten du dich als Nächstes widmen kannst.

Wer unterstützt mich in diesem Prozess?

Impulse von außen helfen dir in allen Phasen der nachhaltigen Destinationsentwicklung, damit du dich weiterentwickeln kannst. Darum bieten wir dir Unterstützung in Form von **Sensibilisierungsvorträgen und Einstiegsworkshops** für unsere Matrix an. Diese können touristische Destinationen, Landkreise, kreisfreie Städte und Kommunen in Anspruch nehmen.



Mehr Infos dazu findest du unter tourismus.bayern/matrix

Auch bei deinen Workshops und in deinem Folgeprozess ist es gut, dich von externen Begleiter*innen unterstützen zu lassen. So kannst du die Verantwortung für den Prozess abgeben und dich besser auf deine Inhalte und

deine Rolle als Gestalter*in einer nachhaltigen Destination fokussieren. Suche dir am besten Dienstleister*innen, die Erfahrung in der Tourismusbranche und beim Thema Nachhaltigkeit haben. Vor allem aber ist es wichtig, eine erfahrene Workshop-Begleitung zu wählen, die gute Ergebnisse für dich und deine Stakeholder sicherstellt. Auch eine Begleitung über den Gesamtprozess inklusive gemeinsamer Visions- und Strategieentwicklung und Begleitung auf fachlicher und persönlicher Ebene kann sinnvoll sein. So kannst du dir für die Herausforderungen in deiner Region individuelle Unterstützung suchen.

Um an die richtigen Dienstleister*innen zu kommen, nutze deine Kontakte oder sprich andere Destinationen auf ihre Erfahrungen an. Außerdem stehen dir diverse Ausschreibungsportale zur Verfügung, in denen du die richtigen Unternehmen mit breitem Erfahrungsschatz findest.

Wie führe ich gute Workshops durch?

Die Matrix kann dann am besten Wirkung entfalten, wenn du mit unterschiedlichen Akteur*innen zusammenarbeitest. Dafür bietet es sich an, einen produktiven Workshop zu machen. Aber wie geht das eigentlich? Workshop heißt: zusammen denken, gemeinsam arbeiten, Ergebnisse produzieren! Mit einer Gruppe um einen Tisch zu sitzen und zu reden ist also noch nicht unbedingt ein Workshop.

Einige besonders wichtige Aspekte eines guten Workshops:

- **Eine klare Zielsetzung stellen**, die alle Teilnehmenden kennen. Es kann sinnvoll sein, diese zu Beginn des Workshops nochmals zu besprechen, um unterschiedliche Sichtweisen auf das Ziel zu diskutieren und Missverständnisse zu vermeiden.
- Das **passende Team** zusammenstellen. Die Teilnehmenden sollten etwas zum Ziel beitragen können. Es stehen also nicht die Funktionen der Teilnehmer*innen im Vordergrund, sondern die Frage, wer welche Perspektive beitragen kann. Insbesondere zu Beginn der Strategiearbeit ist es sinnvoll, einen möglichst bunten Kreis an Teilnehmer*innen einzuladen.
- **Eine gute Struktur und klare Aufgabenpakete**. Ein guter Workshop hat eine Agenda. Diese orientiert sich am Ziel. Aufgabenpakete haben

ihre Seite wieder ein klares Ziel. So kann die Begrüßungsrunde das Ziel haben, die Erwartungen an den Tag zu klären. Im nächsten Schritt können Ideen für Maßnahmen entwickelt werden, die im finalen Arbeitsblock bewertet und priorisiert werden.

- Ein **geeigneter Ort**. Wenn du die Chance hast: Such dir einen inspirierenden Ort aus, der zum Thema passt! Denn die Umgebung regt unser Denken und neue Ideen an. Wichtig ist außerdem ausreichend Platz für Stellwände, Flipcharts oder große Tische, auf denen gemeinsam auf Papier gearbeitet werden kann.
- Passendes **Arbeitsmaterial**. Sorg dafür, dass wirklich alle mitarbeiten können. Dafür braucht es Klebezettel, Stifte, Papier, Pinnwände ... Der Sinn eines Workshops ist, dass alle am Ergebnis mitarbeiten. Tipp: achte darauf, helle Oberflächen und dunkle, dickere Stifte einzusetzen. So kannst du die Ergebnisse besser fotografieren und dokumentieren.
- Geeignete **Methoden** einsetzen. Gute Ergebnisse entstehen einfacher, wenn du dafür interaktive Methoden einsetzt, bei denen alle ihre Inhalte einbringen können. Das können zum Beispiel die Arbeit in (Klein-)Gruppen sein, Mindmapping, World Cafés, Brainstormings oder viele weitere Kreativitätsmethoden. Mehr dazu auf den nachfolgenden Seiten.
- Eine kompetente **Begleitung**. Es kann herausfordernd sein, im Workshop selbst inhaltlich mitzuarbeiten und den Rahmen zu setzen. Denn wer moderiert, sollte immer auch die externe und objektive Perspektive einnehmen. Nur so kann man Teilnehmende auf Widersprüche aufmerksam machen oder neue Impulse einbringen. Für diese Rolle kannst du auch eine externe Beratung beauftragen.

Wie komme ich auf neue Ideen?

Der Veränderungsprozess hin zu einer nachhaltigen Destination braucht neue Ideen – sei es für neue Produkte und Angebote oder für die Kommunikation mit den wichtigsten Stakeholdern im Prozess.

Das Problem: Gute Ideen fallen selten vom Himmel.
Die gute Nachricht: Kreativität ist vor allem ein Prozess

und bewusst geschaffene Denkkorridore unterstützen dabei, die jeweils „richtigen“ Ideen zu finden. Methoden zur Ideengenerierung lenken Teams in bestimmte Richtungen und helfen, die „bunte“ Seite unseres Gehirns anzufachen. Dadurch können wir das Ziel dieses Schrittes erreichen: eine Vielzahl möglicher Optionen für die Lösung einer Problemstellung zu erarbeiten.

Wir stellen dir nachfolgend einige Methoden vor, die dir und deinem Team helfen, frische Ideen zu entwickeln.

Methode: Brainstorming

Der Klassiker unter den Ideen-Methoden. Brainstorming eignet sich deshalb so gut, weil man es schnell und unkompliziert durchführen kann.

→ **Das Ziel:** möglichst viele Ideen zu einer Problemstellung generieren.

→ **Das Vorgehen:** Ausgangsfrage notieren („Wie können wir ...?“) und Ideenquote festsetzen, zum Beispiel mindestens fünf bis sieben Ideen pro Person. In den nächsten fünf bis zehn Minuten schreibt jede*r Teilnehmer*in die Ideen auf Post-its und heftet sie auf das Board (Stillarbeit).



Tipp

Brainstorming sollte immer schriftlich erfolgen. Ideen werden während des Sammelns nicht bewertet – es ist also keine Gruppendiskussion! Es geht um möglichst viele kreative und auf den ersten Blick vielleicht sogar abwegige Ideen.

Viele Teams vermischen dieses Sammeln und Bewerten, weshalb Brainstorming zu Unrecht einen schlechten Ruf bekommen hat.

Methode: 6-3-5

Diese Methode ist etwas komplexer, kann dafür aber auch tiefgehende Ideen hervorbringen.

→ **Das Ziel:** viele Ideen entwickeln und anschließend auf Ideen der Gruppe aufbauen.

→ **Das Vorgehen:** 6-3-5 steht für 6 Personen, 3-mal wechseln, 5 Minuten Zeit. Es sind auch kleinere oder größere Gruppen möglich.

Nach dem Notieren der Ausgangsfrage („Wie können wir ...?“) erhält jede*r einen eigenen Bereich auf dem Blatt mit 3x3 Feldern. In den ersten fünf Minuten wird die erste Zeile mit drei Ideen gefüllt.

Anschließend „reicht man das Blatt weiter“, die zweite Person spinnt den Faden der Ideen in der ersten Reihe weiter und baut darauf auf, indem sie in der zweiten Zeile Ideen notiert.

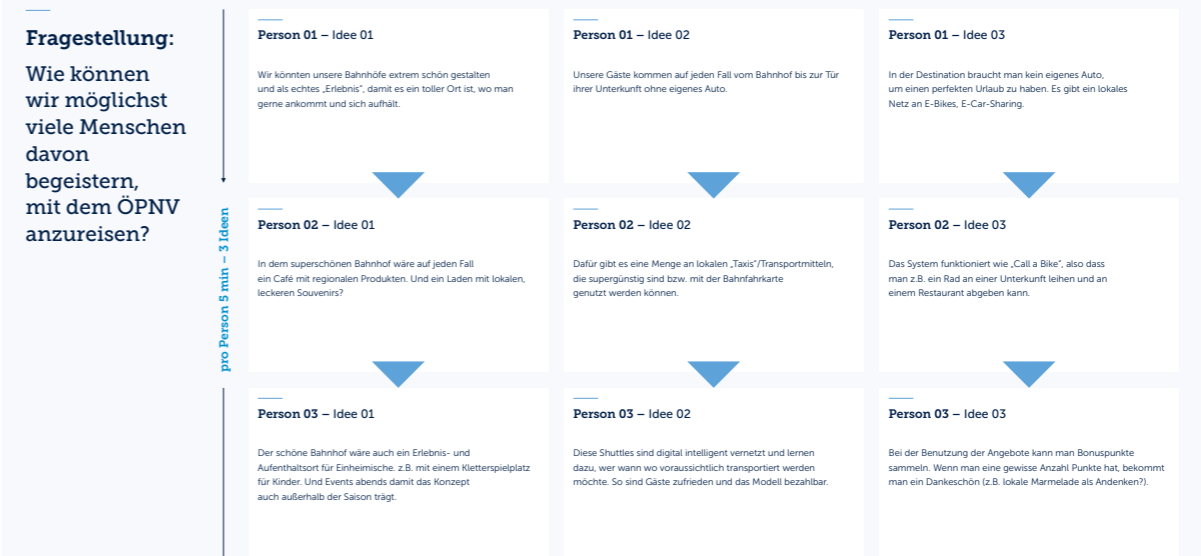
Dieses Vorgehen wiederholt man erneut und hat am Ende neun Ideen auf jedem Blatt.

In diesem Beispiel siehst du, wie man mit der 6-3-5-Methode eine erste Ideenrunde zur Zielstellung „Im Jahr 2028 sollen 65% unserer Gäste mit öffentlichen Verkehrsmitteln anreisen“ durchführen könnte.



Tipp

Die notierten Ideen müssen wirklich selbsterklärend sein, damit die nachfolgende Person darauf aufbauen kann.



Vorlagen und Beispiele zum Herunterladen:



tourismus.bayern/artikel/vorlagen-nachhaltige-destinationentwicklung/

Methode: Gegenteil-Methode

Diese Methode kann helfen, wenn man festgefahren ist. Sie ist absichtlich ein bisschen verrückt und gewöhnungsbedürftig. Sie kann aber genau deshalb ganz neue Aspekte hervorbringen!

- **Das Ziel:** neue Ideen für ein komplexes Problem generieren.
- **Das Vorgehen:** Mit der Methode erzwingt man das „Um-die-Ecke-Denken“. Fragen dafür in Schritt 1 können sein
 - Was würde uns in den Ruin treiben?
 - Was wäre das schlimmste Produkt für unsere Kund*innen?
 - Wie können wir möglichst viel Geld verbrennen?
 - Wie werden wir unsere wichtigsten Stakeholder los?
 - Wie sorgen wir dafür, dass niemand unser Angebot findet?
 - Wie können wir unseren Service möglichst kompliziert machen?

In Schritt 2 schaut man dann auf die „besonders schlimmen“ Ideen und verdreht sie ins Gegenteil. Beispiel zur Frage „Wie sorgen wir dafür, dass niemand unser Angebot findet?“:

- Die schlimmste Idee: Wir könnten unsere Schaufenster abhängen und die Website mit einem Passwort schützen, damit niemand uns sehen kann.
- Die neue, ins Gegenteil verkehrte Idee: Wir könnten lokale Online-Anzeigen schalten, in denen unser schön dekoriertes Schaufenster und das freundliche Team zu sehen sind, damit jede*r zu uns hereinkommen möchte.

Key takeaway

Nachhaltige Destinationsentwicklung ist ein dauerhafter Prozess und eine Grundlage deines Handelns. Fortschritte kannst du mit Hilfe von Projekten erzielen. Diese sollten flexibel und agil geplant und mit den passenden Stakeholdern durchgeführt werden.

Deine langfristigen Ziele wirst du nur erreichen, wenn du immer wieder deine Zwischenergebnisse kontrollierst. Setze daher smarte Ziele und überwache regelmäßig deinen Fortschritt.

Der Blick von außen hilft dir im Prozess. Nutze Dienstleister*innen, um externe Impulse zu bekommen, erfolgreiche Workshops durchzuführen und dich auf das Wesentliche konzentrieren zu können.

Stakeholdermanagement ist eine Daueraufgabe, die Ressourcen benötigt, dich aber auch enorm weiterbringen kann. Nutze das Potenzial deiner Partner darum so gut wie möglich.

Gute Workshops passieren nicht von selbst. Wenn sie gut geplant und professionell durchgeführt werden, sind sie aber eine Bereicherung für jedes Projekt.

Gute Ideen fallen nicht vom Himmel. Aber es gibt genügend Möglichkeiten, sie zu erschaffen und vom kreativen Potenzial deiner Kolleg*innen und Stakeholder zu profitieren.

Ausblick

Nachhaltige Destinationsentwicklung ist ein zentrales Thema, um das bayerische Lebensgefühl und die Lebensqualität für Einheimische und Gäste zu bewahren. Es geht darum, die Bedürfnisse und Wünsche von Bewohner*innen und Besucher*innen in Einklang zu bringen, gleichzeitig die Umwelt zu schützen und die lokale Wirtschaft zu fördern.

Wir als glaubwürdige Zukunfts- und Lebensraumgestalter*innen haben die Verantwortung, das Allgemeinwohl in unserer lebenswerten Heimat zu bewahren und die Herausforderungen der Zukunft anzunehmen. Wir berücksichtigen die Bedürfnisse von Einheimischen und Gästen und schützen die lokale Kultur und Tradition sowie die einzigartige Natur.

Du hast den ersten Schritt gemacht und dich mit dem Thema nachhaltige Destinationsentwicklung ganz praktisch beschäftigt. Um diese Vision zu verwirklichen, gibt es weitere Schritte, die wir alle unternehmen können:

01 Engagieren wir uns in der Gemeinschaft:

Eine glaubwürdige Zukunfts- und Lebensraumgestaltung setzt voraus, dass wir uns für alle Menschen in unserer Destination engagieren und auch die Bedürfnisse und Wünsche der Einheimischen berücksichtigen.

02 Stärken wir die lokale Wirtschaft:

Indem wir lokale Unternehmen unterstützen und nachhaltige Wirtschaftsmodelle fördern, können wir einen wichtigen Beitrag zur regionalen Identität und Wertschöpfung leisten.

03 Schützen wir die Umwelt:

Durch den Schutz der natürlichen Ressourcen, gesunder Ökosysteme und das Engagement für nachhaltige Entwicklung können wir auch zukünftigen Generationen eine lebenswerte Heimat und attraktive Reiseziele hinterlassen.

04 Fördern wir die Kultur:

Indem wir die lokale Kultur und Tradition unterstützen und kulturelle Veranstaltungen und Aktivitäten fördern, können wir das bayerische Lebensgefühl bewahren und die Lebensqualität für Einheimische und Gäste erhöhen.

Wenn wir diese Schritte beachten, können wir als glaubwürdige Zukunfts- und Lebensraumgestalter*innen dazu beitragen, das bayerische Lebensgefühl und die Lebensqualität für Einheimische und Gäste zu bewahren und gleichzeitig die Zukunft unserer Destinationen zu gestalten. Ganz im Sinne unserer Vision.



Impressum

Nachhaltige Destinationsentwicklung in Bayern

Handbuch

1. Ausgabe | 2023

Herausgeber:

Bayern Tourismus Marketing GmbH

Arabellastraße 17 | 81925 München

tourismus.bayern

Geschäftsführung:

Barbara Radomski

Verantwortlich für den Inhalt:

Erstellt im Auftrag der Bayern Tourismus Marketing GmbH

von Realizing Progress.

Basis: Gemeinwohl-Matrix 5.0 für Unternehmen und Gemeinwohl-Matrix 2.0 für Gemeinden sowie Arbeitsbuch zur Gemeinwohl-Bilanz 5.0 kompakt von der Gemeinwohl-Ökonomie-Bewegung (#GWÖ, ecogood.org).

Diese Werke sind unter einer Creative-Commons-Lizenz vom Typ Namensnennung – Weitergabe unter gleichen Bedingungen 4.0 international zugänglich. www.creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/

Realizing Progress

GmbH & Co. KG

Siedlerstraße 1c

83607 Holzkirchen

Gestaltung

KD1 Designagentur, Köln

Druck

Kern GmbH | In der Kolling 120 | 66450 Bexbach

Bildquellen

erlebe.bayern: Gert Krautbauer, Peter von Felbert, Thomas Linkel, Florian Trykowski, Frank Heuer (laif), Bernhard Huber; shutterstock

Die Matrix

Zum Herausnehmen