



MANUAL

zur Erstellung einer
Nachhaltigkeitsstrategie für
Tiroler Tourismusdestinationen

INHALT

Vorwort	3
1 Interne und externe Kontextualisierung als Einstieg	6
1.1 Externer Kontext und externe Voraussetzungen	6
1.2 Einbettung in bestehende Strategien	6
1.3 Interner Kontext und interne Voraussetzungen	7
2 Stakeholderanalyse und Stakeholderbeteiligung	8
3 Status Quo erfassen mit Hilfe von SWOT	8
4 Nachhaltigkeit strukturieren und Handlungsfelder festlegen	9
4.1 Wesentliche Themen bestimmen	9
4.2 Abgeleitete Handlungsfelder formulieren	10
5 Ziele, Indikatoren und Maßnahmen SMART formulieren	11
6 Veröffentlichung als ehrliche Kommunikation nach Innen und Außen	12
7 Prozessuales Verständnis und die Wichtigkeit eines kontinuierlichen Monitorings	13
Anhang Selbstcheck zur Qualitätskontrolle	14

VORWORT

Dieses **Manual** wurde vom Kompetenzzentrum Nachhaltigkeit der Tirol Werbung in Auftrag gegeben und unter beratender Begleitung von **Dr. Michaela Hölz** erstellt. Ausgangspunkt war ein Strategie-Workshop für die Nachhaltigkeitskoordinator:innen der Tiroler Destinationen im Juni 2025.

Das Manual dient als Orientierungshilfe und praxisnahe Unterstützung für Destinationsmanager:innen und Nachhaltigkeitsmanager:innen, die in ihrer Destination eine partizipative und zertifizierungsfähige Nachhaltigkeitsstrategie (z. B. Umweltzeichen UZ 82) erstellen wollen.

Hinweis: Dieses Dokument dient als praktische Vorlage zur Erstellung einer Nachhaltigkeitsstrategie für **Tiroler Tourismusdestinationen** gemäß den Anforderungen des Umweltzeichens UZ 82 sowie anderer übergreifender Nachhaltigkeits-Standards.

Wie beginnen?

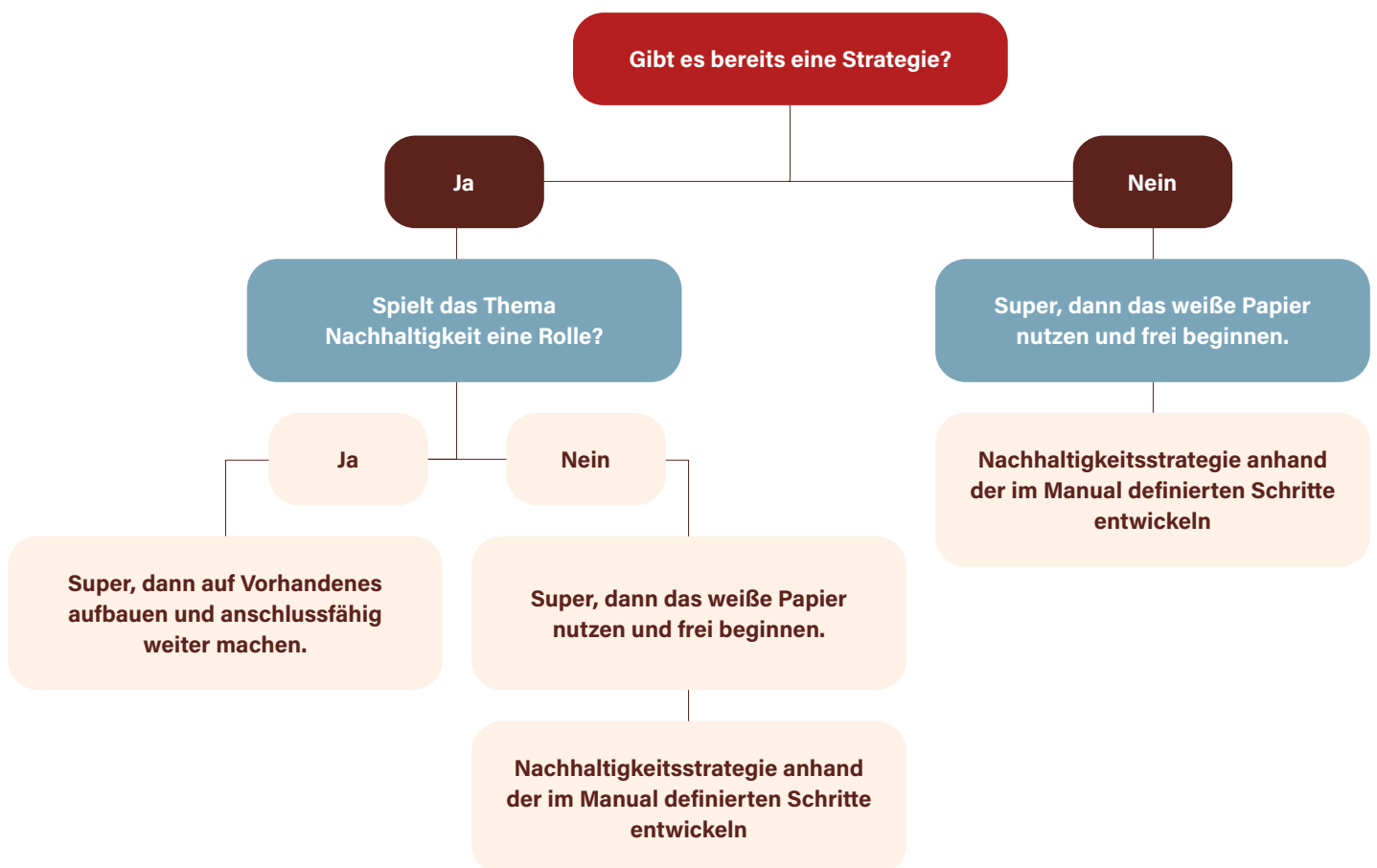
Der erste Schritt liegt in der Analyse des internen Umfelds, insbesondere mit Blick darauf, ob bereits eine Strategie existiert.

Unabhängig von der Ausgangssituation (Grafik 1) bleiben die grundlegenden Prozessschritte weitgehend gleich. Denn eine Nachhaltigkeitsstrategie darf nie im luftleeren Raum entstehen. Sie muss:

1. in eine fundierte Analyse der aktuellen und zukünftigen, internen und externen Rahmenbedingungen eingebettet sein.

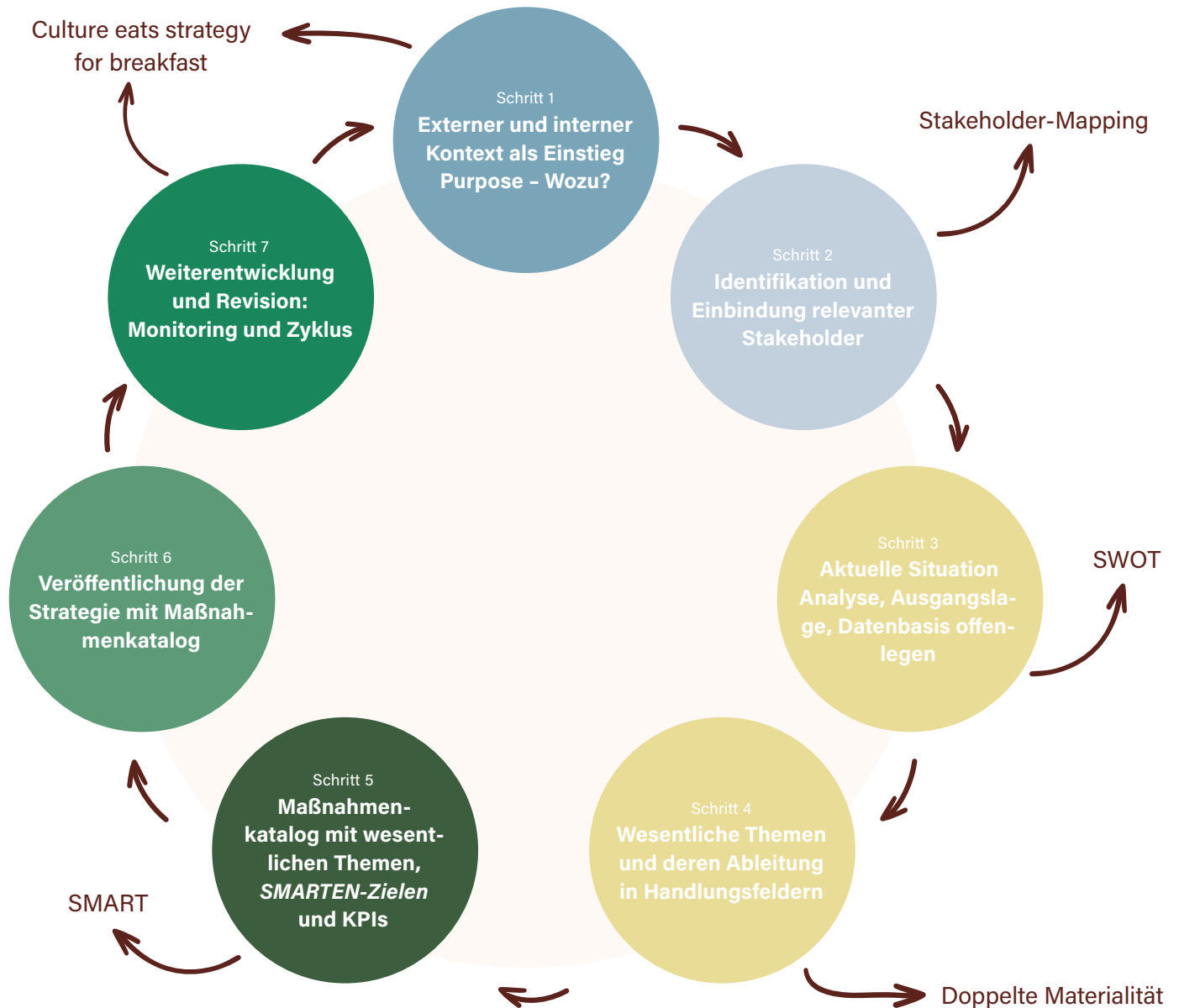
2. unter Einbindung relevanter Stakeholder entwickelt werden.

Diese Grundlagen bilden das Fundament für einen strukturierten Prozess, der Orientierung bei der Erarbeitung einer tragfähigen Nachhaltigkeitsstrategie bietet. (Grafik 2)



Grafik 1
Eigene Darstellung

Schritte auf dem Weg zur Nachhaltigkeitsstrategie



Grafik 2
Eigene Darstellung

1 Interne und externe Kontextualisierung als Einstieg

Warum ist das wichtig?

Eine klare Zielsetzung schafft Orientierung und begründet die Notwendigkeit der Strategie (PURPOSE). Sie motiviert intern wie extern und sichert Rückhalt für den weiteren Prozess. Eine gute Strategie steht nie für sich allein. Sie sollte mit bestehenden Zielen, Leitbildern oder Tourismusstrategien abgestimmt werden – oder als Grundlage für ein neues Leitbild dienen. Strategien müssen Teil der Alltagsrealität werden. Dazu braucht es feste Zuständigkeiten, interne Kommunikation und strukturelle Einbindung. Auch für Zertifizierungsprozesse ist das eine unverzichtbare Voraussetzung. Die Zuständigkeiten und internen Prozessabläufe sollten ebenfalls in einem Organigramm festgehalten sein.

1.1 Externer Kontext und externe Voraussetzungen

Checkfragen

- › Wozu wird eine Nachhaltigkeitsstrategie erstellt?
Kurzdefinition und Bedeutung in der und für die Destination
- › Welche übergeordneten Nachhaltigkeitsziele werden berücksichtigt (SDGs, IDGs, GSTC, etc.)?
- › Ist eine Zertifizierung oder Orientierung geplant (z. B. UZ 82, ISO)?

Dein Textfeld

1.2 Einbettung in bestehende Strategien

Checkfragen

- › Gibt es eine übergreifende Vision in der Destination und/oder eine langfristige Zielsetzung? Wenn ja, welche?
- › Gibt es bereits eine konkret ausformulierte Tourismusstrategie oder ein Leitbild?
Wie knüpft die Nachhaltigkeitsstrategie daran an?
- › Falls nein: Wie wurde die Nachhaltigkeitsstrategie aufgebaut und dient sie damit als Gesamtstrategie?

Dein Textfeld

1.3 Interner Kontext und interne Voraussetzungen

Checkfragen

- › Welche Ressourcen stehen zur Verfügung (Zeit, Personal, Budget)?
- › Wie wird die Strategie in die DMO integriert?
- › Wer ist intern verantwortlich? **Organigramm einfügen und entsprechend erläutern.**

Dein Textfeld

2 Stakeholderanalyse und Stakeholderbeteiligung

Warum ist das wichtig?

Beteiligung schafft Akzeptanz, Vertrauen und Relevanz. Eine Strategie ohne Einbindung der wichtigsten Akteur:innen bleibt wirkungslos. Beteiligte werden zu Mitgestalter:innen. Weg von der reinen Partizipation hin zur Co-Creation bis hin zum – im Idealfall – „Co-Ownership“!

Checkfragen

- › Relevante Stakeholdergruppen – wie wurden diese herausgefunden/benannt?
- › Welche Formate wurden für Beteiligung/Befragung verwendet?

Dein Textfeld

3 Status Quo erfassen mit Hilfe von SWOT

Warum ist das wichtig?

Nur wer weiß, wo man steht, kann fundierte Entscheidungen für die Zukunft treffen. Die Analysephase liefert Daten, Perspektiven und Zusammenhänge – und bildet die Basis jeder Strategie. Im Idealfall wird eine partizipative SWOT-Analyse durchgeführt, die unterschiedliche Sichtweisen miteinbezieht. Dies ist ein bewährtes Werkzeug, um interne Stärken und Schwächen sowie externe Chancen und Risiken systematisch zu erfassen. Sie hilft, Potenziale zu erkennen und Prioritäten abzuleiten.

Checkfragen

- › Was ist die Ausgangslage in der Destination?
- › Welche Datenbasis (als Handlungsfelder) haben wir bereits?

Tipp: Tiroler Nachhaltigkeitscheck beachten, denn dieser enthält bereits **alle relevanten Handlungsfelder**:

- | | | |
|--|---|-------------------------------|
| › Klimaschutz und Mobilität | › Tourismuseinstellung der Bevölkerung | › Wertschöpfung |
| › Abfall | › Regionalität | › Management |
| › Biodiversität und Landschaftsschutz | › Angebot | › Kultur |
| › Mitarbeitende | › Nachfrage | › Barrierefreiheit |
| | | › (Ab)Wassermanagement |

In diesen Handlungsfeldern werden teilweise bereits Nachhaltigkeitskennzahlen (KPIs) erhoben.

Umweltbezogene Daten: Verkehrsmittelwahl, Landwirtschaftsflächen, Schutzgebiete etc.

Gesellschaftsbezogene Daten: Zertifizierte Betriebe, Tourismusintensität, Tourismusakzeptanz etc.

Wirtschaftsbezogene Daten: Nächtigungs- und Bettenentwicklung, Auslastung, Erwerbstätigkeit im Tourismus etc.

- › Analyse der aktuellen Situation mit einer SWOT (bestenfalls unter Einbeziehung der bereits erhobenen Daten)



4 Nachhaltigkeit strukturieren und Handlungsfelder festlegen

Warum ist das wichtig?

Klar definierte Handlungsfelder helfen, die Strategie greifbar und umsetzbar zu machen. Sie schaffen Struktur und Prioritäten in der Vielzahl möglicher Nachhaltigkeitsthemen. Die doppelte Materialitätsanalyse deckt auf, welche Themen wirklich zählen – sowohl aus Sicht der Destination als auch der Stakeholder. Sie ist zentral für Relevanz, Glaubwürdigkeit und Zertifizierungsfähigkeit.

Tipp: Der **Tiroler Nachhaltigkeitscheck** kann hier als eine sehr gute Grundlage für dieses Kapitel dienen. Darüber hinaus ist es sinnvoll und wichtig mit den Stakeholdern evtl. weitere Handlungsfelder zu definieren bzw. die bereits erarbeiteten im Nachhaltigkeitscheck zu priorisieren und zu vertiefen.

4.1 Wesentliche Themen bestimmen

Checkfragen

- › Doppelte Materialität: Welche Themen wirken von innen nach außen (inside-out) und umgekehrt (outside-in)?
- › Welche Themen wurden als wesentlich priorisiert?
- › Wie wurden diese Themen als wesentliche thematisiert?
(Falls dies noch nicht im Teil Formate der Beteiligung erklärt wurde)

4.2 Abgeleitete Handlungsfelder formulieren

Handlungsfeld Klima und Mobilität

Leitsatz-Beispiel: „Wir schützen unsere alpinen Lebensräume und streben eine klimaneutrale Destination bis 2035 an.“

Eigener Leitsatz

Handlungsfeld Mitarbeitende und Barrierefreiheit

Leitsatz-Beispiel: „Wir fördern sozialen Zusammenhalt, faire Arbeitsbedingungen und barrierefreie Urlaubserlebnisse für alle.“

Eigener Leitsatz

Handlungsfeld Regionalität

Leitsatz-Beispiel: „Unsere touristische Wertschöpfung basiert auf regionalen Produkten, nachhaltigen Partnerschaften und ganzjähriger Wirtschaftskraft.“

Eigener Leitsatz

Handlungsfeld Kultur

Leitsatz-Beispiel: „Wir bewahren und stärken unser kulturelles Erbe sowie die authentische Identität unserer Region als gelebte Qualität.“

Eigener Leitsatz

5 Ziele, Indikatoren und Maßnahmen SMART formulieren

Warum ist das wichtig?

Ziele machen Nachhaltigkeit konkret. Sie setzen den Rahmen dafür, was erreicht werden soll und sorgen dafür, dass Nachhaltigkeitsbestrebungen nicht vage bleiben. Gute Ziele sind messbar und nachvollziehbar. Mit Hilfe von Key Performance Indicators (KPIs) lässt sich überprüfen, ob die Zielerreichung auf Kurs ist und wo nachjustiert werden muss. Doch Ziele allein genügen nicht. Ohne konkrete Maßnahmen bleibt jede Strategie wirkungslos. Deshalb braucht es einen Maßnahmenkatalog, der zentrale Handlungsfelder systematisch abbildet, konkrete Aktivitäten beschreibt und auch Verantwortlichkeiten und Zeitrahmen klar definiert. Das schafft Transparenz, Verbindlichkeit und Steuerbarkeit.

Tipp: Tiroler Nachhaltigkeitscheck beachten, hier sind bereits viele KPIs in den Handlungsfeldern formuliert.

Ziel 1

XXXX im Handlungsfeld XXXX

Handlungsfeld:

KPI/Indikator:

Zeithorizont:

Maßnahmen zur Zielerreichung:

Verantwortung:

Budget:

Ziel 2

XXXX im Handlungsfeld XXXX

Handlungsfeld:

KPI/Indikator:

Zeithorizont:

Maßnahmen zur Zielerreichung:

Verantwortung:

Budget:

Ziel 3

XXXX im Handlungsfeld XXXX

Handlungsfeld:

KPI/Indikator:

Zeithorizont:

Maßnahmen zur Zielerreichung:

Verantwortung:

Budget:

6 Veröffentlichung als ehrliche Kommunikation nach Innen und Außen

Warum ist das wichtig?

Die Veröffentlichung der Strategie ist eine zentrale Voraussetzung für Zertifizierungsprozesse. Die Strategie muss öffentlich zugänglich sein und sowohl den Maßnahmenkatalog als auch den aktuellen Umsetzungsstand enthalten. Doch nicht nur im Hinblick auf eine Zertifizierung ist Transparenz entscheidend. Auch für einen ehrlichen und respektvollen Dialog mit allen Stakeholdern ist die Offenlegung der Strategie von großer Bedeutung. Sie schafft Vertrauen, ermöglicht Beteiligung und macht den Veränderungsprozess nachvollziehbar.

Checkfragen

- › Wie und wo wird über die gesamte Strategie, über die einzelnen Fortschritte und die konkreten Inhalte inklusive Maßnahmenkatalog kommuniziert?
- › Welche Schulungs- und Kommunikationsmaßnahmen sind geplant?
- › Welche Zielgruppen werden konkret adressiert?

Dein Textfeld

7 Prozessuales Verständnis und die Relevanz eines kontinuierlichen Monitorings

Warum ist das wichtig?

Nachhaltigkeit ist kein Zustand, sondern ein Prozess. Nur wer kontinuierlich misst, berichtet und weiterlernt, bleibt glaubwürdig und wirksam. Jährliche Statusberichte für den Aktionsplan sowie eine umfassende Revision spätestens nach vier Jahren mit Einbindung der Stakeholder sind nicht nur im Rahmen von Zertifizierungsprozessen sinnvoll und erforderlich. Sie garantieren außerdem den kontinuierlichen Verbesserungsprozess.

Erkenntnis aus der Praxis:

„Culture eats strategy for breakfast.“ – Diese bekannte Management-Weisheit macht deutlich, dass die beste Strategie zum Scheitern verurteilt ist, wenn sie nicht mit der gelebten Kultur übereinstimmt. Eine Nachhaltigkeitsstrategie braucht daher nicht nur Ziele und Maßnahmen, sondern auch eine Kultur der Offenheit, des Lernens und der gemeinsamen Verantwortung. Nur wenn Nachhaltigkeit im Denken und Handeln der Organisation verankert ist, entfaltet die Strategie ihre volle Wirkung.

Checkfragen

- › Wie wird der Fortschritt kontrolliert und dokumentiert?

Tipp: Wer den **Tiroler Nachhaltigkeitscheck** einmal im Jahr ausfüllt, hat hier schon viel getan.

- › Wie wird mit Zielabweichungen umgegangen?

- › Welche Daten werden erhoben? Wie oft?

Tipp: Wer den **Tiroler Nachhaltigkeitscheck** einmal im Jahr ausfüllt, hat hier schon viel getan.

- › Wie oft wird die Strategie überarbeitet?

Dein Textfeld

Anhang: Selbstcheck zur Qualitätskontrolle

„Lücken-Finder“-Fragen zur Qualitätsprüfung einer Nachhaltigkeitsstrategie:

Struktur und Aufbau

- › Ist der Aufbau der Strategie klar und nachvollziehbar?
- › Wird deutlich, worauf die Strategie aufbaut und wie sie systematisch entwickelt wurde?

Einbettung und Kohärenz

- › Ist die Strategie in ein bestehendes Leitbild oder eine Gesamtstrategie integriert?
- › Sind Zielkonflikte zwischen Nachhaltigkeit und anderen strategischen Zielen adressiert?

Beteiligung und Partizipation

- › Ist eine Stakeholderanalyse durchgeführt worden – sind unterschiedliche Stimmen und Sichtweisen integriert im Prozess?
- › Sind Stakeholder nachweislich aktiv beteiligt worden (*nicht nur informiert*)?
- › Welche Formate wurden genutzt – und wie sind deren Ergebnisse in die Strategie eingeflossen?
- › Wird die interne Beteiligung von Mitarbeitenden der DMO ausreichend berücksichtigt?

SWOT

- › Wird eine ausführliche partizipative SWOT-Analyse durchgeführt und dokumentiert?
- › Werden die Ergebnisse diskutiert und fließen sie in den weiteren Prozess ein?

Wesentlichkeit und Analyse

- › Wird eine doppelte Materialitätsanalyse durchgeführt und dokumentiert?
- › Wurden die wesentlichen Themen auf Basis von Daten und Stakeholderperspektiven abgeleitet?

Ziele, Maßnahmen und Indikatoren

- › Sind konkrete, messbare Ziele (*SMART*) formuliert?
- › Gibt es zu jedem Ziel passende KPIs und Indikatoren?
- › Wird beschrieben, wie Zielerreichung gemessen und evaluiert wird?

Umsetzung und Ressourcen

- › Sind klare Maßnahmen mit Zeitplan, Zuständigkeiten und Ressourcen hinterlegt?
- › Gibt es Aussagen zur Finanzierung, personellen Kapazitäten und interner Verankerung?
- › Wie wird mit Zielkonflikten, Rückschlägen oder Unsicherheiten umgegangen?

Glaubwürdigkeit und Sprache

- › Ist die Strategie samt Aktionsplan veröffentlicht und einsehbar für Dritte?
- › Gibt es Formulierungen, die unkonkret oder interpretationsbedürftig sind („gemeinsam“, „bewusst“, „zukunftsfähig“)? Werden diese konkretisiert?
- › Wird der Anspruch an Nachvollziehbarkeit und Transparenz erfüllt?

Monitoring und Fortschrittskontrolle

- › Gibt es ein klar definiertes System zur laufenden Beobachtung, Bewertung und Anpassung der Strategie?

(Das schließt regelmäßige Fortschrittsberichte, Verantwortlichkeiten für das Monitoring und ein Feedbacksystem ein)

Langfristigkeit und Zukunftsorientierung

- › Blickt die Strategie über 2035 hinaus?
- › Gibt es Strukturen, wie der Nachhaltigkeitsprozess langfristig weitergeführt und gesteuert wird?

Mit der Entwicklung eurer Nachhaltigkeitsstrategie setzt ihr den ersten – und vielleicht wichtigsten – Schritt: **Ihr übernehmt Verantwortung und legt den Grundstein zu einer nachhaltigen Destination.**

Jetzt geht es darum Ideen in Taten zu verwandeln – Schritt für Schritt, im eigenen Tempo und im vertrauensvollen Miteinander mit euren Partner:innen. Nachhaltigkeit beginnt mit kleinen Entscheidungen und wächst mit jeder Maßnahme. Was ihr vor Ort bewegt, verändert das große Ganze. **Danke, dass ihr den nachhaltigen Tourismus in Tirol aktiv voranbringt.**

Bei Detailfragen zur Erarbeitung einer Nachhaltigkeitsstrategie könnt ihr euch jederzeit beim Kompetenzzentrum Nachhaltigkeit melden: **nachhaltigkeit@tirolwerbung.at**

