

*Das Ich–Wir–Region-Modell
Ein Ansatz zur Resilienzförderung
in Tourismusdestinationen*

Seminararbeit
zur Erlangung des Hochschulzertifikats
Resilienzmanager:in im Tourismus

Eingereicht bei:
**Fachhochschule Kufstein Tirol Bildungs GmbH
International Business School GmbH
Lehrgang Resilienzmanager:in im Tourismus
Resz.25**

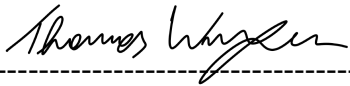
Verfasser*in:
Thomas Wurzinger

Gutachter*innen:
Anna Stadler, BSSc MSc

Abgabedatum:
07.08.20

Eidesstattliche Erklärung

„Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Seminararbeit selbständig und ohne fremde Hilfe verfasst und in der Bearbeitung und Abfassung keine anderen als die angegebenen Quellen oder Hilfsmittel benutzt sowie wörtliche und sinngemäße Zitate als solche gekennzeichnet habe. Die vorliegende Seminararbeit wurde noch nicht anderweitig für Prüfungszwecke vorgelegt.“



Wögrl, 07.08.26

Verwendung von KI

Microsoft Co Pilot wurde verwendet:

- Zur sprachlichen Überarbeitung einzelner Passagen
- Übersetzung von Textpassagen von Deutsch in Englisch
- Rechtschreib- und Grammatik Überprüfung
- Reflexion von Argumentationen
- Unterstützung bei Strukturierung eigener Gedanken und Ideen
- Stilistische Überarbeitung selbst verfasster Texte
- Hilfestellung beim Zusammenfassen komplexerer Texte

Inhaltsverzeichnis

Eidesstattliche Erklärung.....	i
Inhaltsverzeichnis.....	ii
Abbildungsverzeichnis.....	iii
Abkürzungsverzeichnis.....	iii
Kurzfassung (Deutsch).....	iv
Abstract (Englisch).....	v
1 Einleitung.....	1
1.1 Problemstellung.....	1
1.2 Relevanz.....	3
1.3 Zielsetzung der Arbeit.....	4
1.4 Vorgehen und Aufbau.....	5
2 Fallbeschreibung.....	5
3 Fallanalyse.....	6
3.1 Individuelle Ebene.....	7
3.2 Betriebliche Ebene.....	8
3.3 Regionale Ebene.....	8
3.4 Zusammenfassung.....	9
4 Integratives Konzept.....	10
4.1 Ich Wir Region Modell.....	10
4.2 Die 3 Ebenen.....	10
4.3 Resilienz-Ampelsystem.....	11
4.4 Indikatoren.....	12
4.5 Reflexion und Diskussion.....	13
4.6 Anwendung auf Tourismusdestinationen.....	13
4.7 Maßnahmen.....	13
4.7.1 TOGETHER Schulungsreihe.....	13
4.7.2 Inner Development Goals.....	14
4.7.3 Schwerpunktjahr Resilienz.....	15
4.7.4 Personelle Themenverankerung.....	16
4.7.5 Austausch mit Destinationen.....	16
5 Fazit.....	17
6 Literaturverzeichnis.....	18
7 Anhang.....	19

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 Systemischer Wandel von Tourismusorganisationen aus dem DNA Handlungsleitfaden Destinationsmanagement mit Lebensraumperspektive.....	1
Abbildung 2 Stakeholdermap Saalfelden Leogang, 2023	4
Abbildung 3 Auszug aus dem Destinationen Ranking nach Resilienz Index	6
Abbildung 4 Ich, Wir, Destination Modell, eigene Grafik.....	11
Abbildung 5 Zukunft Navi, Saalfelden Leogang, angelehnte Grafik an IDG & SDG, Saalfelden Leogang Touristik GmbH	15

Abkürzungsverzeichnis

TVB	Tourismusverband
DMO	Destination Management Organisation
SALE	Saalfelden Leogang Touristik GmbH
IDG	Inner Development Goals
SDG	Sustainable Development Goals

Kurzfassung (Deutsch)

Problemstellung und Ziel:

Tourismusdestinationen stehen zunehmend vor komplexen Herausforderungen wie Klimawandel, Fachkräftemangel, demografischem Wandel, steigenden gesellschaftlichen Erwartungen und Krisenereignissen. Dadurch erweitert sich ihre Rolle vom klassischen Destinationsmanagement hin zu einem ganzheitlichen Lebensraummanagement. Ziel dieser Arbeit ist es, am Beispiel der Tourismusdestination Saalfelden Leogang aufzuzeigen, wie individuelle, betriebliche und regionale Resilienz systematisch miteinander verknüpft und durch konkrete Maßnahmen gestärkt werden können.

Design/Methodologie/Forschungsansatz:

Die Arbeit kombiniert eine Fallstudie der Destination Saalfelden Leogang mit den Ergebnissen des Resilienz-Dashboards. Ergänzend wurden bestehende Erkenntnisse aus Mitarbeiterbefragungen, Lebensraum-Kennzahlen sowie regionale Erfahrungen aus Nachhaltigkeits- und Destinationsentwicklung berücksichtigt. Als konzeptioneller Rahmen wurde ein „Ich-Wir-Destination-Modell“ entwickelt, das Resilienz auf individueller, betrieblicher und regionaler Ebene betrachtet.

Ergebnisse:

Die Destination erreicht im Resilienz-Dashboard einen Gesamtwert von 56,82 Punkten und weist damit eine solide Ausgangsbasis auf. Besondere Stärken liegen in der regionalen Vernetzung, der hohen Kooperationsbereitschaft, der Anpassungsfähigkeit sowie der touristischen Kompetenz. Herausforderungen bestehen vor allem bei Fachkräftesicherung, Digitalisierung, nachhaltiger Mobilität, wirtschaftlicher Diversifizierung und langfristiger Transformationsfähigkeit. Zur Stärkung der Resilienz wurden Maßnahmen wie resilienzoriente Schulungen, die Einführung der Inner Development Goals (IDGs), ein Schwerpunktjahr Resilienz, eine organisatorische Verankerung des Themas sowie der Austausch mit anderen Destinationen vorgeschlagen.

Originalität und praktische Implikationen:

Die Arbeit verbindet die Ebenen Individuum, Unternehmen und Destination in einem integrierten Resilienzmodell und zeigt auf, wie bestehende Netzwerke, Weiterbildungsangebote und Nachhaltigkeitsinitiativen zur Stärkung der Zukunftsfähigkeit genutzt werden können. Gleichzeitig wird das Potenzial von Saalfelden Leogang als Reallabor für Resilienz im Tourismus sichtbar. Die Region verfügt über hohe Innovationsbereitschaft, starke Kooperationsstrukturen und steht vor Herausforderungen, die viele alpine Destinationen betreffen.

Limitationen der Forschung:

Aufgrund des begrenzten Umfangs der Seminararbeit war keine vertiefte wissenschaftliche Analyse möglich. Die Ergebnisse stellen einen ersten Orientierungsrahmen dar und sollten durch weiterführende Forschungsarbeiten sowie eine wissenschaftliche Begleitung der vorgeschlagenen Maßnahmen und der Tourismusdestination Saalfelden Leogang vertieft und validiert werden.

Abstract (Englisch)

Purpose:

Tourism destinations are increasingly confronted with complex challenges such as climate change, labor shortages, demographic change, rising societal expectations, and recurring crises. As a result, their role is evolving from traditional destination management toward a more holistic approach to managing and developing living spaces. The objective of this paper is to demonstrate, using the tourism destination of Saalfelden Leogang as a case study, how individual, organizational, and regional resilience can be systematically connected and strengthened through targeted measures.

Design/methodology/approach:

The study combines a case study of the Saalfelden Leogang destination with findings from the Resilience Dashboard. Additional insights were drawn from employee surveys, regional quality-of-life indicators, and practical experience in sustainability and destination management. As a conceptual framework, an “I-We-Destination Model” was developed, which examines resilience on three interconnected levels: individual, organizational, and regional.

Findings:

The destination achieves an overall resilience score of 56,82 points in the Resilience Dashboard, indicating a solid foundation. Key strengths include strong regional networks, a high willingness to cooperate, adaptability, and extensive tourism expertise. Major challenges relate to workforce shortages, digitalization, sustainable mobility, economic diversification, and long-term transformational capacity. To enhance resilience, the study proposes measures such as resilience-oriented training programs, the integration of the Inner Development Goals (IDGs), a dedicated resilience focus year, organizational anchoring of the topic, and increased exchange with other destinations.

Originality and practical implications:

The paper connects the levels of individuals, organizations, and destinations within an integrated resilience model and demonstrates how existing networks, training initiatives, and sustainability programs can be leveraged to strengthen long-term destination resilience. Furthermore, the study highlights the potential of Saalfelden Leogang to serve as a living laboratory for resilience in tourism. The region’s strong culture of innovation, collaborative structures, and its exposure to challenges common across Alpine destinations make it an ideal environment for testing and developing resilience-oriented approaches.

Research limitations:

Due to the limited scope of the seminar paper, an in-depth scientific analysis was not possible. The findings provide an initial framework for action and should be further explored and validated through future research projects and scientific monitoring of both the proposed measures and the tourism destination of Saalfelden Leogang.

1 Einleitung

1.1 Problemstellung

Tourismusdestinationen sehen sich seit mehreren Jahrzehnten einem tiefgreifenden Wandel ihrer Aufgaben und Verantwortlichkeiten gegenüber. Während die ersten touristischen Organisationen im späten 19. und frühen 20. Jahrhundert vor allem als Verschönerungs- oder Fremdenverkehrsvereine fungierten und ihren Schwerpunkt auf Ortsbildpflege, Infrastruktur sowie die Betreuung von Gästen legten, erweiterte sich ihr Tätigkeitsfeld kontinuierlich. Im Zuge der Professionalisierung des Tourismus rückten verstärkt Marketingaufgaben, die Vermarktung touristischer Angebote und die wirtschaftliche Entwicklung des Tourismusstandortes in den Mittelpunkt (Größwang, Bitschnau, 2025)

Insbesondere seit den 2010er-Jahren hat sich das Rollenverständnis von Destinationen jedoch erneut grundlegend verändert. Globale Herausforderungen wie der Klimawandel, demografische Veränderungen, steigende Mobilitätsanforderungen, die Verknappung von Wohnraum sowie veränderte Erwartungen der Bevölkerung führen dazu, dass touristische Organisationen zunehmend über ihre klassische Vermarktungsfunktion hinausdenken müssen. Tourismus wird heute nicht mehr isoliert betrachtet, sondern als integraler Bestandteil des Lebensraums verstanden.

Abbildung 1 Systemischer Wandel von Tourismusorganisationen aus dem DNA Handlungsleitfaden Destinationsmanagement mit Lebensraumperspektive



Damit verschiebt sich auch der Fokus des Destinationsmanagements. Neben Gästen und touristischen Betrieben rücken verstärkt die Bedürfnisse der einheimischen Bevölkerung, die nachhaltige Nutzung natürlicher Ressourcen sowie die langfristige Sicherung der regionalen Lebensqualität in den Mittelpunkt. Themen wie Overtourism, Wohnraumentwicklung, Fachkräftemangel, Mobilität, Klimaanpassung oder regionale Wertschöpfung werden zunehmend zu Aufgabenfeldern touristischer Organisationen.

Diese Entwicklung wird häufig als Übergang vom klassischen Destinationsmanagement hin zu einem ganzheitlichen Lebensraummanagement beschrieben. Während das Destinationsmanagement 1.0 vor allem durch Gästeinformation und touristische Serviceleistungen geprägt war, verfolgt das Destinationsmanagement 4.0 einen systemischen Ansatz. Destinationen verstehen sich dabei als Gestalter von Lebens-, Arbeits- und Erholungsräumen, deren Ziel nicht ausschließlich die Steigerung touristischer Kennzahlen, sondern die ausgewogene Entwicklung des gesamten Lebensraums für Gäste, Unternehmen und Bevölkerung ist. (Größwang, Bitschnau, 2025)

Touristische Organisationen übernehmen damit zunehmend die Rolle von Netzwerkmanagern, Moderatoren und Impulsgebern für nachhaltige Regionalentwicklung. Der Erfolg einer Destination wird folglich nicht mehr allein an Nächtigungszahlen oder touristischen Umsätzen gemessen, sondern auch an ihrer Fähigkeit, wirtschaftliche, ökologische und gesellschaftliche Interessen langfristig in Einklang zu bringen.

Parallel dazu haben die Krisen der vergangenen Jahre die Verwundbarkeit touristischer Systeme deutlich sichtbar gemacht. Dabei wirken sowohl gesellschaftliche als auch nicht-gesellschaftliche Krisen auf die Resilienz einer Destination ein.

Gesellschaftliche Krisen entstehen durch Veränderungen innerhalb der Gesellschaft und ihrer Strukturen. Dazu zählen beispielsweise der demografische Wandel, die Alterung der Bevölkerung, Fachkräftengpässe, soziale Spannungen oder eine sinkende Akzeptanz gegenüber touristischer Entwicklung. In vielen alpinen Tourismusregionen stellt insbesondere der Mangel an leistbarem Wohnraum für Beschäftigte eine zunehmende Herausforderung dar. Können offene Stellen nicht mehr besetzt werden oder entstehen Konflikte zwischen Einheimischen und touristischer Nutzung, leidet langfristig die Leistungsfähigkeit der gesamten Destination. (Gilan, Helmreich, Himbert, Hahad, 2022)

Nicht-gesellschaftliche Krisen entstehen hingegen durch externe Ereignisse, die außerhalb des direkten Einflussbereichs einer Destination liegen. Die COVID-19-Pandemie zeigte exemplarisch, wie stark Reisebeschränkungen und globale Gesundheitskrisen touristische Wertschöpfungssysteme beeinträchtigen können. Ebenso wirken sich Naturkatastrophen, Extremwetterereignisse, Energiekrisen, Inflation oder geopolitische Konflikte auf touristische Regionen aus. Für alpine Destinationen gewinnt insbesondere der Klimawandel an Bedeutung. Steigende Temperaturen, sinkende Schneesicherheit oder zunehmende Wetterextreme verändern touristische Angebote und Investitionsentscheidungen nachhaltig.

Vor diesem Hintergrund gewinnt das Konzept der Resilienz zunehmend an Bedeutung. Resilienz beschreibt die Fähigkeit einer Destination, auf externe und interne Störungen zu reagieren, sich an veränderte Rahmenbedingungen anzupassen und langfristig handlungsfähig

zu bleiben. Eine resiliente Destination zeichnet sich dabei nicht nur durch effektives Krisenmanagement aus, sondern auch durch ihre Fähigkeit, Veränderungen als Entwicklungsimpulse zu nutzen und daraus neue Chancen abzuleiten. (Eilzer, Harms, Dörr, 2023)

So ist klar, ein zukunftsfitter Tourismus ist nur möglich, wenn dieser nachhaltig, partizipativ und resilient aufgestellt ist.

1.2 Relevanz

Die Bedeutung des Themas Resilienz für Tourismusdestinationen wird durch aktuelle Studien, Branchenberichte und strategische Tourismuskonzepte deutlich unterstrichen. Ein anschauliches Stimmungsbild für die österreichische Tourismusbranche liefert, die im Jahr 2025 veröffentlichte, 360-Grad-Tourismusanalyse des MARKET Instituts, die unter anderem als Grundlage für die Weiterentwicklung der österreichischen Tourismusstrategie Plan T bzw. Vision T herangezogen wurde. (Bundesministerium Wirtschaft, Energie und Tourismus, 2026)

Die Ergebnisse verdeutlichen die hohe Relevanz resilienter Strukturen im Tourismus. So zeigen sich zwar 58 % der Tourismusbetriebe zuversichtlich, zukünftige Krisen bewältigen zu können, gleichzeitig sehen jedoch 31 % der Betriebe die Krisenresilienz gegenüber Pandemien, Kriegen und anderen externen Schocks als zentrale Herausforderung. Darüber hinaus nehmen 81 % der Betriebe die Auswirkungen des Klimawandels bereits heute als relevantes Problem wahr. Gleichzeitig bestätigt die Bevölkerung die hohe volkswirtschaftliche Bedeutung des Tourismus: 89 % sehen den Tourismus als wichtigen Bestandteil der österreichischen Wirtschaft. (Bundesministerium Wirtschaft, Energie und Tourismus, 2026)

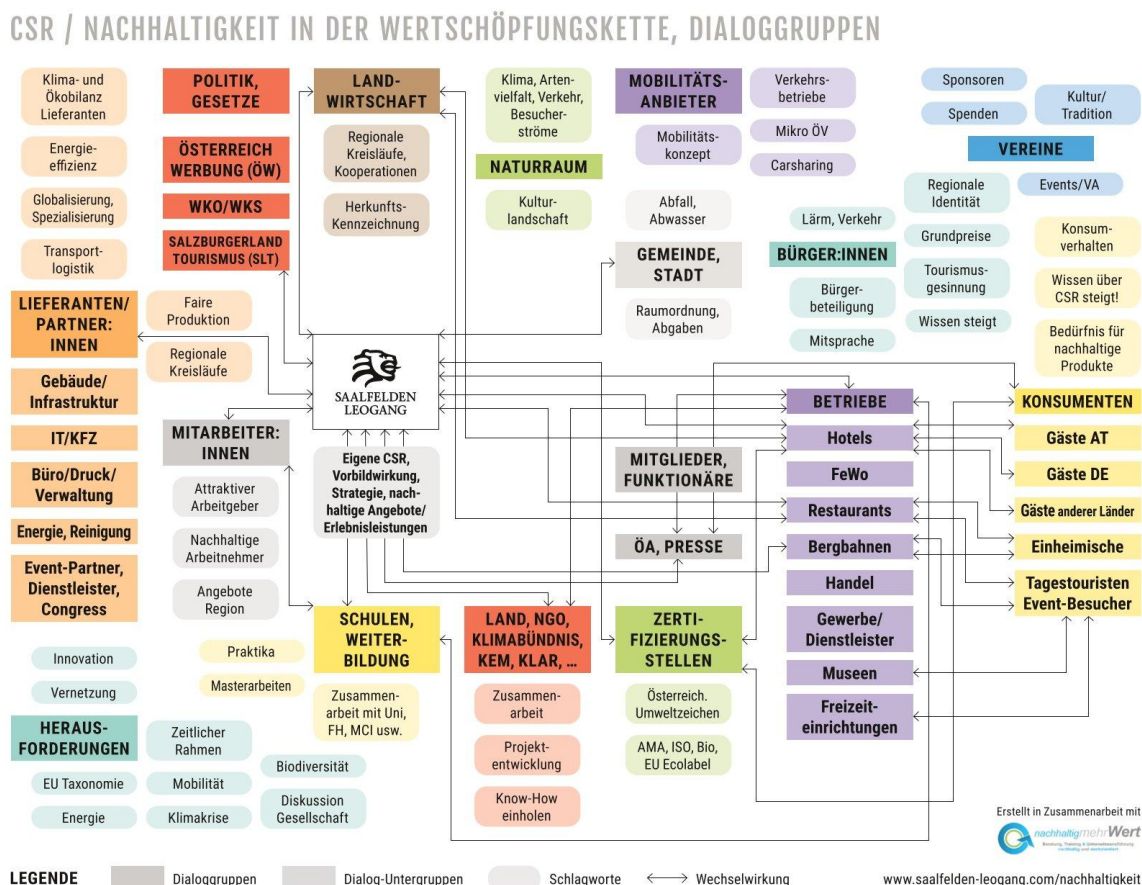
Auch wissenschaftliche Arbeiten und strategische Grundlagen dokumentieren den steigenden Anpassungsdruck auf Tourismusdestinationen. Bereits die Studie „Klimawandel und Tourismus in Österreich 2030“ verwies auf die Notwendigkeit, touristische Regionen frühzeitig auf klimatische und gesellschaftliche Veränderungen vorzubereiten. (Bundesministerium für Wissenschaft, Forschung und Wirtschaft, 2012). Spätestens die COVID-19-Pandemie machte deutlich, wie verwundbar touristische Systeme sein können. Gleichzeitig zeigte sich jedoch auch die hohe Anpassungsfähigkeit vieler Destinationen, die neue Angebote entwickelten, bestehende Strukturen weiterentwickelten und sich rasch auf veränderte Rahmenbedingungen einstellen konnten. (Zacher, 2020)

Der österreichische Tourismusbericht 2025 beschreibt darüber hinaus langfristige Herausforderungen, welche die Zukunftsfähigkeit touristischer Regionen wesentlich beeinflussen. Dazu zählen insbesondere der Fachkräftemangel, die Auswirkungen des Klimawandels, geopolitische Unsicherheiten, steigende Kostenstrukturen sowie die wirtschaftliche Situation von Beherbergungs- und Gastronomiebetrieben. (Statistik Austria, 2026)

Zusätzlich verdeutlicht die Betrachtung regionaler Stakeholder-Netzwerke die wachsende Komplexität moderner Destinationsentwicklung. Am Beispiel von Saalfelden Leogang wird sichtbar, dass der Erfolg einer Destination nicht nur von einzelnen Akteuren, sondern zunehmend von den Beziehungen und Wechselwirkungen zwischen Tourismusorganisation,

Betrieben, Bevölkerung, Politik, Mobilitätsanbietern, Vereinen und weiteren Partnern abhängt. Modernes Destinationsmanagement umfasst daher nicht nur die Zusammenarbeit mit Stakeholdern, sondern auch die laufende Beobachtung dieser Beziehungen. Veränderungen innerhalb des Netzwerks können dabei wertvolle Frühindikatoren für zukünftige Konflikte, Krisen oder Transformationsprozesse darstellen.

Abbildung 2 Stakeholdermap Saalfelden Leogang, 2023



Vor diesem Hintergrund wird deutlich, dass Resilienz nicht mehr als reine Krisenvorsorge verstanden werden kann. Vielmehr entwickelt sie sich zu einer zentralen Zukunftskompetenz von Tourismusdestinationen, um wirtschaftliche Stabilität, gesellschaftliche Akzeptanz und ökologische Anpassungsfähigkeit langfristig sicherzustellen. (Eilzer, Harms, Dörr, 2023)

1.3 Zielsetzung der Arbeit

Diese Seminararbeit untersucht am Beispiel der Tourismusdestination Saalfelden Leogang, wie das Resilienz-Dashboard zur Analyse regionaler Resilienz genutzt werden kann. Gleichzeitig wird das Potenzial der Region als wissenschaftlich begleitetes Reallabor für Resilienz im Tourismus bewertet. Darauf aufbauend werden bestehende Netzwerke, Partnerschaften und Maßnahmen betrachtet, um konkrete Ansätze zur Stärkung der Resilienz der Destination gegenüber aktuellen und zukünftigen Herausforderungen abzuleiten.

Die Kernfrage lautet: „Wie lassen sich individuelle, betriebliche und regionale Resilienz in der Destination Saalfelden Leogang systematisch miteinander verbinden, um daraus ein integratives Handlungskonzept zur Resilienzförderung abzuleiten?“

1.4 Vorgehen und Aufbau

Im folgenden Kapitel 2 wird die Tourismusdestination Saalfelden Leogang beschrieben und vorgestellt. In Kapitel 3 erfolgt eine Analyse. Hierzu werden die Ergebnisse und Erkenntnisse des Resilienz-Dashboards herangezogen und durch nicht öffentlich zugängliche Daten aus der Region Saalfelden Leogang, insbesondere Mitarbeiterbefragungen sowie Kennzahlen aus der KPI-Lebensraumanalyse, ergänzt. Das Integrative Konzept in Kapitel 4 zeigt Lösungswege in den bestehenden Strukturen auf. Bereits bestehende und zukünftige Maßnahmen werden beschrieben. Abschließend erfolgt in Kapitel 5 ein Fazit und ein Ausblick.

2 Fallbeschreibung

Die Tourismusdestination Saalfelden Leogang liegt im Salzburger Pinzgau und umfasst die beiden Gemeinden Saalfelden am Steinernen Meer und Leogang mit insgesamt rund 20.000 Einwohner:innen. Die Region positioniert sich als ganzjährig geöffnete alpine Tourismusdestination und verzeichnet jährlich rund eine Million Nächtigungen. Charakteristisch ist die Kombination aus Natur-, Aktiv-, Kultur- und Genusstourismus sowie eine ausgeprägte Ganzjahresausrichtung mit Schwerpunkten im Winter- und Sommertourismus.

Im Winter profitiert die Destination insbesondere von ihrer Anbindung an den Skicircus Saalbach Hinterglemm Leogang Fieberbrunn. Gemeinsam mit Zell am See und dem Kitzsteinhorn umfasst das Angebot der Ski ALPIN CARD 408 Pistenkilometer und 121 Liftanlagen. Ergänzt wird das Portfolio durch ein rund 130 km langes Langlaufloipennetz, Wintersportinfrastruktur für den Nachwuchs sowie vielfältige Kultur- und Freizeitangebote.

Im Sommer zählt Saalfelden Leogang zu Österreichs bedeutendsten Aktivtourismusregionen. Gemeinsam mit Saalbach Hinterglemm und Fieberbrunn bildet die Destination Österreichs größte Bike-Region mit über 120 km Lines und Trails, davon allein 45 km im Epic Bikepark Leogang. Die Region verfügt darüber hinaus über ein umfangreiches Wander-, Kultur- und Veranstaltungsangebot und wurde 2025 mit dem „UN Tourism & FIA Award for Excellence in Sustainable Sports Tourism“ ausgezeichnet.

Die Beherbergungsstruktur ist von einer hohen Dichte an familiengeführten Vier- und Vier-Sterne-Superior-Hotels geprägt. Gleichzeitig spielt Nachhaltigkeit eine zunehmend bedeutende Rolle: Rund 30 % der Nächtigungen entfallen auf Betriebe mit dem Österreichischen Umweltzeichen, während etwa 70 % der landwirtschaftlichen Betriebe biologisch wirtschaften. Die durchschnittliche Aufenthaltsdauer beträgt 3,9 Tage. Zudem trägt die Auszeichnung als Österreichische Umweltzeichen-Destination zur Positionierung im nachhaltigen Tourismus bei.

Die touristische Entwicklung wird durch die Saalfelden Leogang Touristik GmbH mit 21 Mitarbeiter:innen an zwei Standorten koordiniert. Insgesamt zeigt sich die Destination als wirtschaftlich bedeutender, ganzjährig ausgerichteter Tourismusraum mit hoher

Angebotsvielfalt, starker Qualität in der Hotellerie sowie einem zunehmenden Fokus auf nachhaltige Regionalentwicklung.

3 Fallanalyse

Die Analyse des Resilienz-Index zeigt für die Untersuchungsregion einen Gesamtresilienzwert von 56,82 Punkten und ist das höchste Ergebnis einer Tourismusdestination aus dem Bundesland Salzburg. Damit liegt die Resilienz insgesamt im mittleren Bereich und weist sowohl Stärken als auch Entwicklungspotenziale auf. (Projekt "Entwicklung von grenzüberschreitenden Strategien und Aktionsplänen zur Verbesserung der Resilienz für eine nachhaltige und digitale Zukunft des Tourismus, 2026)

Abbildung 3 Auszug aus dem Destinationen Ranking nach Resilienz Index

Rang	Tourismusverband	Resilienz-Index
1	Chiemsee-Alpenland	65.71
2	Pfaffenwinkel	65.68
...		
12	Alpenregion Tegernsee Schliersee	59.91
13	Oberbayerns Städte	59.67
14	Saalfelden-Leogang	56.82
15	Ammersee-Lech	56.64
16	Innsbruck und seine Feriendörfer	56.34
...		
65	Zell-Gerlos, Zillertal Arena	42.96
66	Wolfgangsee	39.05

Auf Ebene der drei Nachhaltigkeitsdimensionen ergibt sich ein differenziertes Bild. Der ökonomische Subindex erreicht 56,4 Punkte. Als zentrale Herausforderungen werden insbesondere der Fachkräftemangel, die Abhängigkeit von touristischen Wertschöpfungsstrukturen sowie die Notwendigkeit kontinuierlicher Innovation genannt. Gleichzeitig zeigen die Ergebnisse, dass vorhandene Netzwerke und Kooperationen wichtige Grundlagen für die wirtschaftliche Anpassungsfähigkeit der Region bilden.

Der ökologische Subindex von 58,57 Punkten weist auf eine insgesamt solide ökologische Resilienz hin. Positive Beiträge leisten nachhaltige Betriebsformen und das zunehmende Bewusstsein für Umwelt- und Klimaschutz. Gleichzeitig verdeutlichen die Ergebnisse, dass insbesondere im Bereich nachhaltiger Mobilität und des öffentlichen Verkehrs weitere Entwicklungsschritte notwendig sind.

Mit 55,5 Punkten erzielt der gesellschaftliche Subindex. Dies deutet auf vergleichsweise stabile soziale Strukturen und eine hohe Kooperationsbereitschaft innerhalb der Region hin. Besonders die Netzwerkstärke und die Zusammenarbeit verschiedener Akteure werden als Resilienz fördernde Faktoren hervorgehoben.

Insgesamt zeigen die Ergebnisse, dass die Resilienz der Region weniger von einzelnen Spitzenwerten als vielmehr von der Fähigkeit abhängt, wirtschaftliche, ökologische und gesellschaftliche Stärken miteinander zu verbinden. Die qualitativen Befunde verdeutlichen dabei insbesondere die Bedeutung funktionierender Netzwerke, ausreichender

Innovationskraft, einer langfristigen Fachkräftesicherung sowie nachhaltiger Mobilitäts- und Wirtschaftsstrukturen für die zukünftige Entwicklung der regionalen Resilienz.

3.1 Individuelle Ebene

Die individuelle Resilienz bildet die Grundlage für die betriebliche Widerstandsfähigkeit. Mitarbeiter mit hoher Selbstwirksamkeit, Lernbereitschaft und Anpassungsfähigkeit erhöhen die Reaktionsgeschwindigkeit von Unternehmen unter anderem in Krisensituationen.

Für die Analyse auf individueller Ebene wurden interne Mitarbeiter:innendaten herangezogen. In den vergangenen Jahren führte die Tourismusdestination Saalfelden Leogang gemeinsam mit regionalen Tourismusbetrieben sowie innerhalb der eigenen Organisation regelmäßig Befragungen durch, wobei jährlich unterschiedliche Themenschwerpunkte gesetzt wurden. Während im Jahr 2023 beispielsweise das Verständnis und die persönliche Bedeutung von Nachhaltigkeit im Mittelpunkt standen, lag der Fokus der Befragungen im Jahr 2026 auf den Themen Resilienz, Kommunikation und Konfliktkultur innerhalb der Teams.

Die daraus gewonnenen Erkenntnisse liefern wertvolle Einblicke in die Wahrnehmungen, Bedürfnisse und Herausforderungen der Beschäftigten und dienen als wichtige Grundlage für die Weiterentwicklung der Destination. Da es sich um interne Befragungsdaten handelt, sind diese nicht öffentlich zugänglich. Die Ergebnisse werden primär den teilnehmenden Betrieben, den touristischen Gremien sowie den relevanten Entscheidungsträger:innen innerhalb der Destination zur Verfügung gestellt.

Für Saalfelden bedeutet es: die vorhandene Kultur der Eigenverantwortung ist ein wichtiger Standortvorteil, der durch Aus- und Weiterbildungsangebote weiter gestärkt werden sollte.

Auf individueller Ebene zeigen sich folgende Resilienz fördernde Eigenschaften:

- Hohe Anpassungsfähigkeit der Menschen
- Ausgeprägte Eigeninitiative
- Starke soziale Netzwerke
- Hohe Motivation und Flexibilität
- Bereitschaft zur Weiterbildung und persönlichen Entwicklung

Diese Faktoren sind besonders für touristische Destinationen relevant. Da beschäftigte und Unternehmer regelmäßig mit saisonalen Schwankungen, Personalengpässen, Krisen Ereignissen und sich veränderten Gästebedürfnisse umgehen müssen.

Schwachpunkte in der Region sind:

- Belastungen durch Unsicherheit in Krisensituationen
- Defizite bei Stressbewältigung und langfristige psychische Belastbarkeit
- Begrenzte Ressourcen zur persönlichen Resilienz Stärkung

3.2 Betriebliche Ebene

Die Erfahrungen aus Pandemie, Energiekrise und Inflation haben gezeigt, dass touristische Betriebe in Saalfelden Leogang vergleichsweise schnell auf veränderte Rahmenbedingungen reagieren können.

Im Rahmen der Analyse der betrieblichen Resilienz bot sich die Möglichkeit, die Perspektiven der nächsten Generation von Führungskräften und Unternehmer:innen in Saalfelden Leogang gezielt einzubeziehen. Durch die damalige Erhebung von O-Tönen, Diskussionen und Rückmeldungen im Rahmen der Future Lab entstand ein differenziertes Bild der wahrgenommenen Stärken, Herausforderungen und Entwicklungsfelder. Die Ergebnisse ermöglichten wertvolle Einblicke in Themen wie Führung, Unternehmenskultur, Zusammenarbeit, Innovationsfähigkeit und zukünftige Anforderungen an resiliente Organisationen. (conos gmbh, 2022)

Das Format wurde ursprünglich ins Leben gerufen, um der nächsten Generation touristischer Unternehmer:innen eine Stimme zu geben und den Austausch über Zukunftsthemen der Destination zu fördern. Gleichzeitig sollte es dazu beitragen, Herausforderungen im Zusammenhang mit Betriebsübergaben frühzeitig zu erkennen, gemeinsame Lösungsansätze zu diskutieren und gegebenenfalls unterstützende Maßnahmen zu entwickeln. Dadurch konnten Perspektiven einer Zielgruppe sichtbar gemacht werden, die die zukünftige Entwicklung der Destination maßgeblich mitgestalten wird.

Die im Rahmen dieser Austauschformate gewonnenen Erkenntnisse, Abstimmungsergebnisse und Protokolle werden ausschließlich für interne Entwicklungsprozesse genutzt und nicht veröffentlicht. Das Format wurde im Jahr 2024 vorerst pausiert, da unter den Teilnehmenden die Einschätzung überwog, dass die wesentlichen Themen identifiziert, diskutiert und an die relevanten Entscheidungsträger:innen weitergetragen wurden. Die gewonnenen Erkenntnisse stellen dennoch eine wertvolle Grundlage für die weitere Auseinandersetzung mit der betrieblichen Resilienz in der Destination dar.

Resilienz fördernd sind folgende Eigenschaften der Betriebe:

- Hohe Innovationsfähigkeit
- Flexible Arbeits- und Organisationsmodelle
- Funktionierende Krisen Management Ansätze
- Starke regionale Vernetzung
- Hohe Bereitschaft zur Anpassung an Marktveränderungen

Die wesentlichen Entwicklungsfelder liegen in der Sicherung qualifizierter Fachkräfte, der digitalen Transformation, der Stärkung langfristiger strategischer Planungskompetenzen, der Verringerung von Abhängigkeiten gegenüber externen Märkten sowie in einem zukunftsorientierten Ressourcenmanagement.

3.3 Regionale Ebene

Die stärksten Resilienzfaktoren der Region sind:

- hohe Netzwerkdichte
- starke Kooperationen zwischen Akteuren
- gute Infrastruktur
- ausgeprägte Tourismuskompetenz
- regionale Identität
- schnelle Reaktionsfähigkeit in Krisen

Besonders hervorzuheben ist die enge Zusammenarbeit zwischen Tourismusorganisation, Betrieben und weiteren regionalen Akteuren. Den Stärken stehen Herausforderungen gegenüber, welche die langfristige Resilienz und Zukunftsfähigkeit der Destination beeinflussen und eine strategische Weiterentwicklung erfordern.

- wirtschaftliche Abhängigkeit vom Tourismus
- Saisonalität
- demografischer Wandel
- Fachkräftemangel
- Defizite in nachhaltiger Entwicklung
- teilweise geringe wirtschaftliche Diversifikation

Diese Herausforderungen entsprechen auch internationalen Erkenntnissen aus der Tourismus Resilienzforschung. Regionen mit hoher Branchenkonzentration reagieren empfindlicher auf externe Krisen wie Pandemien, Klimarisiken oder Nachfrageschocks. (Eilzer, Eisenstein, Dörr, 2025)

3.4 Zusammenfassung

Die Destination verfügt über eine solide Basis und kann als vergleichsweise widerstandsfähige Tourismusregion eingeordnet werden. Die größten Potenziale liegen nicht in kurzfristigen Krisenbewältigung, sondern in langfristiger Transformationsfähigkeit. Vor allem Digitalisierung, Nachhaltigkeit und Diversifikation werden darüber entscheiden, ob aus einer heute mittelmäßigen resilienten Destination, eine künftig wirklich zukunftsrobuste Region entstehen kann. Eine Tourismusdestination ist nur erfolgreich zukunftsfähig, wenn sie nachhaltig, resilient und partizipativ aufgestellt ist.

Die Region zeichnet sich insbesondere aus durch:

- Hohe Anpassungsfähigkeit
- Starke regionale Netzwerke
- Ausgeprägte Kooperationslust
- Hohe Innovationsbereitschaft
- Gute touristische Kompetenz
- Funktionierende Risikoabschätzungen

Weiteres Entwicklungspotenzial besteht insbesondere in den Bereichen Digitalisierung, Fachkräftesicherung, nachhaltige Entwicklung, strategische Langfristplanung, wirtschaftliche Diversifizierung sowie der Reduktion saisonaler Abhängigkeiten. Daraus leitet sich die

Notwendigkeit eines integrativen Ansatzes ab, der individuelle, betriebliche und regionale Resilienz miteinander verbindet.

4 Integratives Konzept

4.1 Ich Wir Region Modell

Im Rahmen des Lehrgangs wurde in verschiedenen Unterrichtseinheiten vermittelt, Resilienz in Tourismusdestinationen nicht ausschließlich auf regionaler Ebene zu betrachten, sondern als aufeinander aufbauendes System zu verstehen. Die grundlegende Annahme dieses Modells lautet, dass regionale Resilienz nur dann nachhaltig entstehen kann, wenn zuvor die individuelle und betriebliche Resilienz gestärkt wurden.

Ausgangspunkt jeder Destination sind die Menschen, die in ihr leben und arbeiten. Mitarbeitende bilden dabei das Fundament des Systems. Verfügen sie über Kompetenzen im Umgang mit Veränderungen, Unsicherheiten und Krisen, wirkt sich dies positiv auf ihr Arbeitsumfeld aus. Unternehmen können dadurch resilientere Strukturen entwickeln und Erfahrungen im Umgang mit Herausforderungen sammeln. Dieses Wissen kann wiederum innerhalb der Destination weitergegeben werden, etwa durch Netzwerke, Austauschformate, gemeinsame Weiterbildungsprogramme oder koordinierte Fördermaßnahmen. So können sich die Auswirkungen individueller Resilienz auch auf kollektiver Ebene entfalten und zur Stärkung der Widerstandsfähigkeit von Teams, Organisationen und Regionen beitragen. (Gilan, Helmreich, Himbert, Hahad, 2022)

Resilienz entwickelt sich in diesem Verständnis von innen nach außen. Zunächst wird die individuelle Ebene gestärkt, darauf aufbauend die betriebliche Ebene und schließlich die regionale Ebene. Mit zunehmender Verbreitung resilienter Denk- und Handlungsweisen entsteht eine gemeinsame Basis innerhalb der Destination. Auf diesem Fundament können komplexe Fragestellungen auf regionaler Ebene diskutiert und bearbeitet werden. Eigene Erfahrungen im Umgang mit Krisen, Veränderungen oder Konflikten erleichtern dabei den Austausch zwischen unterschiedlichen Akteursgruppen und erhöhen die Bereitschaft gemeinsame Lösungen zu entwickeln.

Eine zentrale Herausforderung besteht darin, bestehende Strukturen der Destination zu nutzen und weiterzuentwickeln, anstatt neue Parallelstrukturen zu schaffen. Ziel sollte sein, bereits vorhandene Netzwerke, Veranstaltungen, Weiterbildungsangebote und Kommunikationsplattformen einzubinden, um Doppelgleisigkeiten, zusätzlichen Verwaltungsaufwand und isoliertes „Inseldenken“ zu vermeiden.

4.2 Die 3 Ebenen

Das Modell orientiert sich am Aufbau sozialer Beziehungen und besteht aus drei konzentrischen Ebenen:

Ebene 1: Individuum (Ich)

Im Zentrum steht die einzelne Person. Faktoren wie Selbstwirksamkeit, Selbstwert, Gesundheit,

persönliche Belastbarkeit und der Umgang mit Krisen bilden die Grundlage für resilientes Handeln.

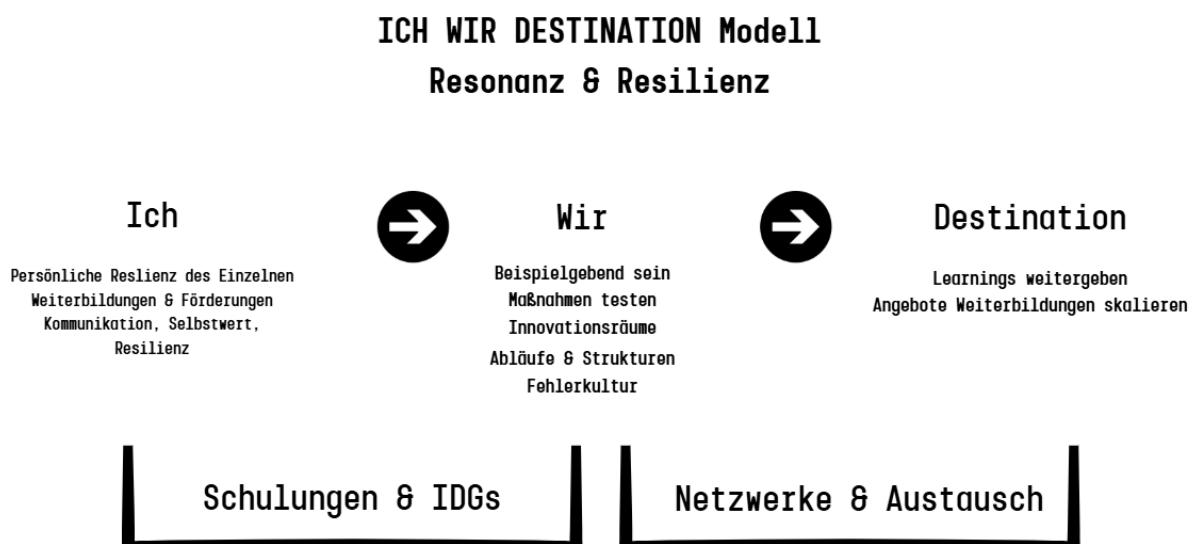
Ebene 2: Unternehmen bzw. Organisation (Wir)

Die zweite Ebene umfasst Betriebe, Vereine oder Organisationen. Hier spielen Teamkultur, Führung, Kommunikation, Lernfähigkeit und Krisenmanagement eine entscheidende Rolle.

Ebene 3: Destination bzw. Lebensraum (Gemeinschaft)

Die äußerste Ebene bildet die Destination als soziales und wirtschaftliches System. Kooperationen, Netzwerke, regionale Identität, gemeinsame Strategien und die Fähigkeit zur Bewältigung externer Krisen prägen diese Ebene.

Abbildung 4 Ich, Wir, Destination Modell, eigene Grafik



Ähnlich wie in zwischenmenschlichen Beziehungen kann auch eine Destination langfristig nur dann stabil funktionieren, wenn das Fundament intakt ist. Fehlt auf individueller oder betrieblicher Ebene die Fähigkeit, Konflikte zu bearbeiten oder Veränderungen anzunehmen, werden auch regionale Entwicklungsprozesse erschwert.

4.3 Resilienz-Ampelsystem

Als erster Schritt zur Umsetzung des Modells wird ein strukturierter Resilienz-Check vorgeschlagen. Dieser stellt den aktuellen Zustand auf den drei Ebenen dar und visualisiert ihn mittels eines Ampelsystems:

- **Grün:** stabile Situation, derzeit kein unmittelbarer Handlungsbedarf
- **Gelb:** Beobachtungs- und Entwicklungsbereich
- **Rot:** akuter Handlungsbedarf

Die Bewertung erfolgt idealerweise in einer Peergruppe aus Mitarbeitenden, Führungskräften und weiteren relevanten Akteur:innen. Ergänzend sollen Kennzahlen, Befragungen und qualitative Einschätzungen herangezogen werden.

4.4 Indikatoren

Aufbauend und zusammenfassend zu den Unterlagen und Diskussionen aus dem Lehrgang Resilienzmanager:in im Tourismus eine Auswahl von passenden Indikatoren.

Zur Bewertung der inneren Resilienz eines Unternehmens oder einer Organisation können folgende Faktoren herangezogen werden:

Mitarbeiter:innenbefragungen (jährlich oder halbjährlich)

- Arbeitszufriedenheit
- psychische Belastung
- Vertrauen in Führung und Organisation
- Zukunftszuversicht

Fluktuation und Krankenstände

- Entwicklung der Fluktuationsrate
- Krankenstandstage
- Langzeitkrankenstände

Teamklima und Zusammenarbeit

- Stimmungsbilder aus Mitarbeitergesprächen
- Qualität der Zusammenarbeit
- Konfliktfähigkeit im Team

Transparenz und Unternehmenskultur

- Nachvollziehbarkeit von Entscheidungen
- Kommunikationsprozesse
- Klarheit von Verantwortlichkeiten

Zur Bewertung der Resilienz auf Unternehmens- und Destinationsebene können folgende Faktoren herangezogen werden:

Wirtschaftliche Kennzahlen

- Buchungslage
- Aufenthaltsdauer
- touristische Wertschöpfung
- Gästebindung
- Qualitätsindikatoren

Stakeholder-Beziehungen

- Zusammenarbeit zwischen Partnerbetrieben
- Vertrauen innerhalb des Netzwerks
- regelmäßige Stakeholder-Dialoge
- Entwicklung einer Stakeholder-Landkarte

Einfluss von Polykrisen

- Klimawandel
- Energiekrisen
- Inflation
- geopolitische Konflikte
- Fachkräftemangel

Medien- und Pressescreening

- öffentliche Wahrnehmung
- kritische Themen
- gesellschaftliche Debatten rund um die Destination

4.5 Reflexion und Diskussion

Ergänzend zu den Kennzahlen sollte eine qualitative Reflexion erfolgen. Dabei werden aktuelle Herausforderungen, Krisen und Belastungsfaktoren identifiziert und hinsichtlich ihrer Bedeutung für die jeweilige Ebene eingeordnet.

Besondere Aufmerksamkeit sollte dabei bei individueller und betrieblicher Resilienz auch persönlichen Schicksalsschlägen und individuellen Belastungen gelten, da diese häufig frühzeitigen Auswirkungen auf Teams und Organisationen haben. Ebenso ist zu überprüfen, ob funktionierende Kommunikationswege für den Krisenfall vorhanden sind und wie diese von den Beteiligten wahrgenommen werden.

Je mehr Themenbereiche innerhalb des Ampelsystems im roten Bereich liegen, desto höher ist der Handlungsbedarf. Gleichzeitig lassen sich daraus Prioritäten für Maßnahmen ableiten und vorhandene Ressourcen gezielter einsetzen.

4.6 Anwendung auf Tourismusdestinationen

Für Tourismusdestinationen wie Saalfelden Leogang bietet dieser Ansatz den Vorteil, dass bestehende Formate unmittelbar genutzt werden können. Mitarbeiter:innenveranstaltungen, Netzwerkplattformen, Branchentreffen, Schulungen oder Veranstaltungsformate wie ein gemeinsames Saison- bzw. Mitarbeiter:innen-Opening können als bestehende Anknüpfungspunkte dienen.

Der vorgeschlagene Ansatz versteht Resilienz nicht als isoliertes Krisenmanagement, sondern als langfristigen Entwicklungsprozess. Ziel ist der Aufbau eines gemeinsamen Resilienz fördernden Nährbodens, auf dem Individuen, Unternehmen und schließlich die gesamte Destination ihre Fähigkeit stärken können, mit Veränderungen, Unsicherheiten und zukünftigen Krisen erfolgreich umzugehen.

4.7 Maßnahmen

Die nachfolgenden Maßnahmen zeigen auf, wie die Resilienz der Destination auf individueller, betrieblicher und regionaler Ebene gezielt gestärkt werden kann.

4.7.1 TOGETHER Schulungsreihe

Die TOGETHER-Schulungsreihe war bis 2024 Teil des Mitarbeiterbindungsprogramms der Region Saalfelden Leogang und verfolgte das Ziel, die Region als attraktiven Lebens- und Arbeitsraum zu stärken. Dabei wurden Mitarbeitende unterschiedlicher Branchen fachlich und persönlich weitergebildet sowie stärker mit der Region vernetzt. Die Schulungen umfassten Themen wie Servicequalität, Beschwerdemanagement, Moderner Knigge, Empathie, Persönlichkeitsentwicklung und Fachwissen, die mit Produktschulungen und dem Kennenlernen der Region kombiniert wurden. Ergänzend fanden gemeinsame Aktivitäten wie Schneeschuhwanderungen, Bikeparktrainings oder geführte Wanderungen statt, um den Austausch zwischen Mitarbeiter:innen verschiedener Betriebe zu fördern. (Saalfelden Leogang Touristik GmbH, 2019)

Der Hintergrund der Initiative war bisher, dass gut ausgebildete, motivierte und regional verbundene Mitarbeiter:innen als Regionsbotschafter auftreten und dadurch sowohl die Gäste- und Kundenzufriedenheit als auch die langfristige Arbeitgeberattraktivität der Region stärken.

Aufgrund rückläufiger Teilnehmerzahlen wurde dieses Projekt 2024 pausiert. Diese Maßnahme lässt sich doch gut mit dem Hintergrund zur Resilienzförderung, auf individueller Ebene, neu aufsetzen. Hier kann bei den Schulungen gezielt der Schwerpunkt auf Förderung von Resilienz gelegt werden. Diese könnten als Beispiel Veränderungskompetenz, Selbstwirksamkeit, Umgang mit Stress und Belastung und Emotionale Intelligenz behandeln. Immer klar mit einem Praxisbezug und einer passenden Location in der Destination verknüpft. Individuelle Resilienz ist erlernbar und kann durch Coaching, Training und persönliche Entwicklung gezielt gestärkt werden. (Heller, 2019)

Dies wäre eine Möglichkeit bestehende Partnerschaften/Mitgliedschaften unter anderem mit Work4us (Verein für Mitarbeiterqualifizierung im Tourismus), Wirtschaftskammer und Erwachsenenbildungseinrichtungen zu vertiefen.

4.7.2 Inner Development Goals

Die Inner Development Goals (IDGs) entstanden als internationale Initiative von Forschenden, Praktikern und Organisationen mit dem Ziel, jene persönlichen Fähigkeiten und Qualitäten zu fördern, die für die Bewältigung globaler Herausforderungen wie Klimawandel, Biodiversitätsverlust oder gesellschaftliche Polarisierung erforderlich sind. Ausgangspunkt war die Erkenntnis, dass die Erreichung der Nachhaltigkeitsziele der Vereinten Nationen nicht allein durch politische Maßnahmen, Technologien oder institutionelle Veränderungen gelingt, sondern auch innere Kompetenzen wie Selbstreflexion, Empathie, Kooperation, Mut und langfristiges Denken benötigt. Die IDGs bieten hierfür einen wissenschaftlich fundierten Rahmen mit 25 Kompetenzen in fünf Dimensionen und verfolgen das Ziel, Menschen, Organisationen und Gemeinschaften dabei zu unterstützen, nachhaltigen Wandel „von innen nach außen“ zu gestalten. Damit sollen Individuen befähigt werden, komplexe Herausforderungen besser zu verstehen, konstruktiv zusammenzuarbeiten und aktiv zu einer nachhaltigen Entwicklung beizutragen. (Inner Development Goals, 2026)

Abbildung 5 Zukunft Navi, Saalfelden Leogang, angelehnte Grafik an IDG & SDG, Saalfelden Leogang Touristik GmbH

ZUKUNFT NAVI – NACHHALTIGES SAALFELDEN LEOGANG



Derzeit werden die Inner Development Goals (IDGs) in der Tourismusdestination Saalfelden Leogang vor allem als Analyse- und Reflexionsinstrument eingesetzt. Sie dienen dazu, mögliche Ursachen für Blockaden und Hemmnisse in Entwicklungsprozessen zu identifizieren, die häufig nicht nur auf struktureller oder organisatorischer Ebene, sondern auch auf persönlicher Ebene liegen. In Verbindung mit den Sustainable Development Goals (SDGs) wurde hierfür ein sogenanntes Zukunftsnavi entwickelt, das die Verknüpfung zwischen nachhaltigen Entwicklungszielen und den dafür erforderlichen inneren Kompetenzen sichtbar macht.

Ein vielversprechender Ansatz zur Stärkung der Resilienz der Destination besteht daher darin, die IDGs künftig aktiv in Schulungs-, Weiterbildungs- und Entwicklungsangebote zu integrieren. Durch die gezielte Förderung von Kompetenzen wie Selbstreflexion, Empathie, Veränderungsbereitschaft, Kooperation und langfristigem Denken könnten die individuellen Resilienz Fähigkeiten der Akteure gestärkt und gleichzeitig die Anpassungs- und Zukunftsfähigkeit der gesamten Destination erhöht werden. Dadurch würde der Fokus von einer reinen Analyse bestehender Herausforderungen hin zu einer aktiven Entwicklung jener Fähigkeiten erweitert, die für die Bewältigung zukünftiger Krisen und Transformationsprozesse erforderlich sind. (Martins, 2024)

4.7.3 Schwerpunktjahr Resilienz

Im Rahmen ihrer Nachhaltigkeitsentwicklung hat die Tourismusregion Saalfelden Leogang bereits positive Erfahrungen mit der strategischen Schwerpunktsetzung gemacht. Beispiele hierfür sind die Erstzertifizierung mit dem Österreichischen Umweltzeichen für Destinationen 2023 sowie die Vorbereitung der Re-Zertifizierung im Rahmen der LEADER-geförderten Fokusjahre. In diesen Fokusjahren wurden unter anderem partizipativ die Themen

Klimawandelanpassung, Klimakrise und Lebensraum bearbeitet. Aufbauend auf diesen Erfahrungen bietet es sich an, für die Jahre 2027/28 das Thema Resilienz als neues Schwerpunktjahr zu etablieren.

Ziel ist es, das Thema zunächst durch gezielte Maßnahmen und Projekte sichtbar zu machen und anschließend dauerhaft in die Organisations- und Destinationsentwicklung zu integrieren. Die entwickelten Instrumente und Maßnahmen sollen dabei nicht als kurzfristige Einzelinitiativen verstanden werden, sondern langfristig in die täglichen Arbeitsabläufe und strategischen Entscheidungsprozesse übergehen. Damit könnte ein ähnlicher Transformationsprozess angestoßen werden, wie er bereits beim Thema Nachhaltigkeit erfolgreich umgesetzt wurde.

4.7.4 Personelle Themenverankerung

Die Erfahrungen der vergangenen Jahre zeigen, dass die erfolgreiche Umsetzung von Nachhaltigkeitsthemen maßgeblich von einer klaren personellen Verankerung innerhalb der Organisation abhängig ist. Für den Themenbereich Resilienz besteht derzeit noch keine entsprechende Verantwortlichkeit.

Da Resilienz inhaltlich eng mit Zukunftsfähigkeit, Anpassungsfähigkeit und Transformation verbunden ist, erscheint eine Bündelung mit den Bereichen Nachhaltigkeit und Innovation sinnvoll. Durch die Zusammenführung dieser Themenfelder unter einem gemeinsamen organisatorischen Dach könnten Synergien genutzt und strategische Querschnittsthemen effizienter bearbeitet werden.

Langfristig sollte daher eine organisatorische Einheit geschaffen werden, die die Bereiche Nachhaltigkeit, Resilienz und Innovation gemeinsam verantwortet und mit entsprechenden personellen sowie finanziellen Ressourcen ausgestattet ist. Dadurch können die Themen systematisch weiterentwickelt und dauerhaft in der Destinationsentwicklung verankert werden. Dies könnte in der Erweiterung der Aufgabengebiete des Nachhaltigkeit Management von Saalfelden Leogang erreicht werden.

4.7.5 Austausch mit Destinationen

Das Resilienz-Dashboard bietet nicht nur die Möglichkeit, die eigene Entwicklung zu analysieren und mit anderen Regionen zu vergleichen, sondern auch Potenziale für einen gezielten Erfahrungsaustausch zu identifizieren. Daher sollte in einem ersten Schritt der Austausch mit Tourismusdestinationen aus Tirol, Salzburg und Bayern gesucht werden, die ebenfalls im Dashboard vertreten sind.

Ziel dieses Austauschs ist es, voneinander zu lernen, erfolgreiche Maßnahmen kennenzulernen und gemeinsame Herausforderungen zu diskutieren. Darüber hinaus können daraus Kooperationen für zukünftige LEADER- oder INTERREG-Projekte entstehen. Durch die gemeinsame Bearbeitung relevanter Themenfelder sowie die Übernahme und Anpassung bewährter Best-Practice-Beispiele können Synergien genutzt und die Entwicklung resilienter Strukturen in den beteiligten Destinationen beschleunigt werden.

5 Fazit

Diese Seminararbeit kann lediglich einen ersten Einblick in das komplexe Themenfeld der Resilienz in Tourismusdestinationen geben. Die vorgestellten Ansätze, insbesondere das Ich-Wir-Destination-Modell, die daraus abgeleiteten Maßnahmen sowie die erste Einordnung der Ergebnisse anhand des Resilienz-Dashboards, zeigen jedoch das große Potenzial einer systematischen Auseinandersetzung mit dem Thema Resilienz auf.

Die Arbeit verdeutlicht, wie Resilienz auf individueller, betrieblicher und regionaler Ebene gestärkt werden kann und welche Handlungsfelder für eine Tourismusdestination von besonderer Bedeutung sind. Gleichzeitig wird ersichtlich, dass aufgrund des begrenzten zeitlichen Rahmens keine tiefgehende wissenschaftliche Analyse aller Einflussfaktoren und Wechselwirkungen möglich war. Die vorliegende Untersuchung versteht sich daher als Ausgangspunkt für eine weiterführende Beschäftigung mit dem Thema.

Für die Tourismusdestination Saalfelden Leogang sollte der nächste Schritt darin bestehen, einen wissenschaftlichen Partner zu gewinnen, um das Thema Resilienz langfristig und methodisch fundiert weiterzuentwickeln. Dabei erscheint es wesentlich, die gewonnenen Erkenntnisse transparent zu kommunizieren, Erfahrungen offen zu teilen und den Austausch mit anderen Destinationen aktiv zu suchen. Gerade durch Kooperation, Wissenstransfer und gemeinsames Lernen können neue Perspektiven entstehen und die Resilienz-Fähigkeit von Tourismusregionen langfristig gestärkt werden.

Resilienz sollte dabei nicht als einzelnes Projekt verstanden werden, sondern als kontinuierlicher Entwicklungsprozess, der dazu beiträgt, die Zukunftsfähigkeit der Destination in einem zunehmend dynamischen und unsicheren Umfeld langfristig zu sichern.

6 Literaturverzeichnis

- Bundesministerium für Wissenschaft, Forschung und Wirtschaft. (2012). *Klimawandel und Tourismus in Österreich 2030 - Auswirkungen, Chancen & Risiken*.
- Bundesministerium Wirtschaft, Energie und Tourismus. (4. August 2026). *Vision T - Unser Tourismus: Wertvoll für alle – 365 Tage im Jahr*. Von Vision T - Unser Tourismus: Wertvoll für alle – 365 Tage im Jahr: <https://www.bmwet.gv.at/Themen/Tourismus/vision-t.html> abgerufen
- conos gmbh. (2022). Future Lab Saalfelden Leogang. *Future Lab Saalfelden Leogang*.
- Eilzer, Eisenstein, Dörr. (2025). *Tourismus im Kontext aktueller gesellschaftlicher Entwicklungen*.
- Eilzer, Harms, Dörr. (2023). *Resilienz als Erfolgsfaktor im Tourismus*.
- Gilan, Helmreich, Himbert, Hahad. (2022). Wirkzusammenhänge zwischen individueller und kollektiver Resilienzförderung.
- Größwang, Bitschnau. (2025). Das Destinationsmanagement mit Lebensraumperspektive, Handlungsleitfaden für Destinationen. Destination Netzwerk Austria.
- Heller. (2019). *Resilienz für die VUCA Welt*. Springer.
- Inner Development Goals. (3.. August 2026). *Inner Development Goals (IDG)*. Von Inner Development Goals (IDG): <https://innerdevelopmentgoals.org/> abgerufen
- Martins. (2024). *Regenerative Organisationspotenziale freisetzen*. Von Regenerative Organisationspotenziale freisetzen: https://www.haufe.de/sustainability/soziales/inner-development-goals-in-der-personalentwicklung_575770_632356.html abgerufen
- Projekt "Entwicklung von grenzüberschreitenden Strategien und Aktionsplänen zur Verbesserung der Resilienz für eine nachhaltige und digitale Zukunft des Tourismus. (2026). *Resilienzbericht Saalfelden Leogang*.
- Saalfelden Leogang Touristik GmbH. (2019). *Initiative T∞GETHER* . Von Initiative T∞GETHER : <https://www.saalfelden-leogang.com/together> abgerufen
- Saalfelden Leogang Touristik GmbH. (21. Juli 2026). *Geschäftsbericht 2025*. Von Geschäftsbericht 2025: https://www.saalfelden-leogang.com/nachhaltigkeit/daten.fakten/TVB_SALE_Gesch%C3%A4ftsbericht_2025.pdf, abgerufen
- Schmude, Hörtnagl-Pozzo, Klein, Pillmayer, Roth. (2023). *Transformation im Tourismus*. Erich Schmidt Verlag.
- Statistik Austria. (4. August 2026). *Tourismus in Österreich 2025*. Von Tourismus in Österreich 2025: https://www.statistik.at/fileadmin/publications/Tourismusbericht_2025_barrierefrei.pdf abgerufen
- Zacher. (15. Mai 2020). Wie wir Resilienz im Tourismus jetzt neu denken müssen. S. 3.

7 Anhang

Resilienzbericht Saalfelden Leogang, Alexandra Brunner-Sperdin, Lea Carnuth, Karin Foidl-Mehrländer, Helena Gey, Lukas Grundner, Christoph Hauser, Stefan Hinterstoißer, Mario Situm, Anna Stadler, Stefanie Wallinger. Personalisierter Bericht im Rahmen des Projekts „Entwicklung von grenzüberschreitenden Strategien und Aktionsplänen zur Verbesserung der Resilienz für eine nachhaltige und digitale Zukunft des Tourismus

Fassung vom 14.07.2026 unter <https://www.saalfelden-leogang.com/nachhaltigkeit/ResilienzIndexSaLe2026>