

# Gemeinwohl

Ein Ansatz für die nachhaltige  
Destinationsentwicklung

*neu*

#gemeinwohl #zukunft #lebensraum

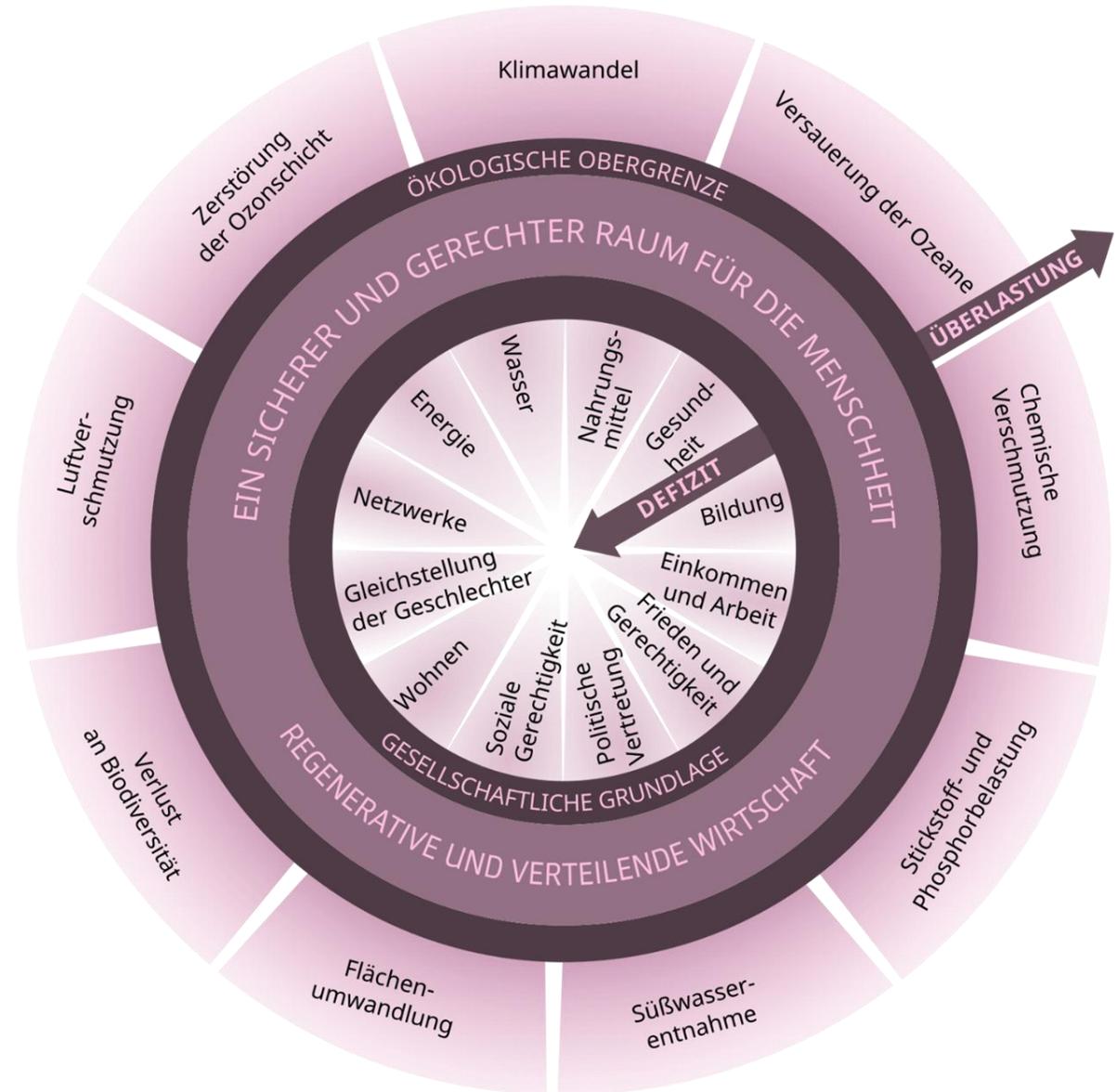
08.11.2023



# Der Raum für unser Handeln wird immer kleiner!

Donut-Modell der Nachhaltigkeit zeigt, dass Tourismus – egal ob nachhaltig oder nicht – nur dann funktionieren kann, wenn die Rahmenbedingungen passen...

Der durch planetare Ober- und soziale Untergrenzen definierte Donut nach Kate Raworth  
 - CC-BY-SA 4.0, Wano2011



MITHALFENDE BANK!



Ja, dafür gibt es einen Lösungsansatz...

# Die Gemeinwohl-Ökonomie als Lösungsstrategie!



**WIRTSCHAFT  
NEU DENKEN**

Eine ethische Wirtschaft ist möglich



## EVOLUTION DES DESTINATIONSMANAGEMENTS



Quelle: dwif 2023, in Anlehnung an Bieger & Klumbies 2022



Wenn wir die Verantwortung für unsere  
Regionen annehmen wollen...

# Die Matrix für nachhaltige Destinations- entwicklung

---





Realizing Progress

Etwas Hintergrund zur  
Entstehungsgeschichte

VAN LANGSCHOT  
KEMPER



Es war einmal die Corona-Pandemie...



Wir brauchten einen Zugang, der wirklich zu Bayern passt!

# Das Verständnis des nachhaltigen Wegs für Bayern

Nachhaltigkeit als Chance zu begreifen.

- Soziales und Ökonomisches betonen
- Unsere lebenswerte Heimat bewahren
- Im Schulterschluss mit der lokalen Politik
- Gäste und Einheimische gleichermaßen in den Blick nehmen



# Gemeinwohl- Orientierung als zentraler Gedanke.

Gemeinwohl steht in der  
bayrischen Verfassung.

er Hauptteil Wirtschaft und Arbeit

schnitt Die Wirtschaftsordnung

51

(1) Die gesamte wirtschaftliche Tätigkeit dient dem Gemeinwohl, insbesondere der Gewährleistung eines menschenwürdigen Daseins aller und der allmählichen Erhöhung der Lebenshaltung aller Volksschichten.

(2) <sup>1</sup>Innerhalb dieser Zwecke gilt Vertragsfreiheit nach Maßgabe der Gesetze. <sup>2</sup>Die Freiheit der Entwicklung persönlicher Entschlußkraft und die Freiheit der selbständigen Betätigung des einzelnen in der Wirtschaft wird grundsätzlich anerkannt. <sup>3</sup>Die wirtschaftliche Freiheit des einzelnen findet ihre Grenze in der Rücksicht auf den Nächsten und auf die

# Vision für nachhaltige Destinationsentwicklung

**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.**



# Visionen brauchen Praxisbezug: Erarbeitung der Matrix gemeinsam mit 40 Touristikern aus Bayern.



**Bayern**

**Touristische Leistungsträger\*innen und regionale Wirtschaft**  
Ausgelagerte, Selbständige Betriebe, Lieferant\*innen, Dienstleister\*innen  
Bsp: Hotels, Bergbahnen, Bäcker\*innen, Schreinereien

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

**Mitarbeiter\*innen**  
Angestellte und Ehrenamtliche

**Zielgruppen und Bevölkerung**  
Gäste und Einheimische

**Gesellschaftliches Umfeld**  
Staat, Gesellschaft, Wettbewerb und Natur  
Bsp: Menschheit, künftige Generationen, Nachbardestinationen, alle anderen Gruppen

|           | Menschenwürde  | Solidarität und Gerechtigkeit  | Ökologische Nachhaltigkeit | Transparenz und Mitentscheidung  |
|-----------|--|--|----------------------------|--|
| <b>AK</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>faire Preise</li> <li>faire Löhne</li> <li>Transparenz in d. Wert-Kette</li> <li>Kommunikation gg. Kund*innen</li> </ul>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>Gleichheit</li> <li>Chancengleichheit</li> <li>Förderung</li> <li>sozialer Zusammenhalt</li> </ul>                            |                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Substanz</li> <li>Teilhabeprozess</li> <li>Identität</li> <li>Werte</li> <li>Leb-bild</li> </ul>  |
| <b>EL</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Nähe zu Entscheidungsgremien</li> <li>Transparenz und Brauch des Teams</li> <li>Sozialkompetenz</li> <li>Mitarbeiter*innen</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Transparenz</li> <li>soziale Gerechtigkeit</li> <li>soziale Gerechtigkeit</li> <li>soziale Gerechtigkeit</li> </ul>           |                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Partizipation</li> <li>Transparenz</li> <li>Identität</li> <li>Werte</li> <li>Leb-bild</li> </ul> |
| <b>CA</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Menschenwürde</li> <li>soziale Gerechtigkeit</li> <li>soziale Gerechtigkeit</li> <li>soziale Gerechtigkeit</li> </ul>                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>soziale Gerechtigkeit</li> <li>soziale Gerechtigkeit</li> <li>soziale Gerechtigkeit</li> <li>soziale Gerechtigkeit</li> </ul> |                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Partizipation</li> <li>Transparenz</li> <li>Identität</li> <li>Werte</li> <li>Leb-bild</li> </ul> |
| <b>DA</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Transparenz</li> <li>soziale Gerechtigkeit</li> <li>soziale Gerechtigkeit</li> <li>soziale Gerechtigkeit</li> </ul>                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>soziale Gerechtigkeit</li> <li>soziale Gerechtigkeit</li> <li>soziale Gerechtigkeit</li> <li>soziale Gerechtigkeit</li> </ul> |                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Partizipation</li> <li>Transparenz</li> <li>Identität</li> <li>Werte</li> <li>Leb-bild</li> </ul> |
| <b>EA</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>soziale Gerechtigkeit</li> <li>soziale Gerechtigkeit</li> <li>soziale Gerechtigkeit</li> <li>soziale Gerechtigkeit</li> </ul>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>soziale Gerechtigkeit</li> <li>soziale Gerechtigkeit</li> <li>soziale Gerechtigkeit</li> <li>soziale Gerechtigkeit</li> </ul> |                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Partizipation</li> <li>Transparenz</li> <li>Identität</li> <li>Werte</li> <li>Leb-bild</li> </ul> |

Erstellt von Realizing Progress  
Basis: Gemeinwohlmatrix und Gemeinwohlmatrix für Familien

Dieses Werk ist unter einer Creative Commons-Lizenz verfügbar. Um eine Kopie zu erstellen, wenden Sie sich bitte an Creative Commons, Platz 47, 00100 Berlin, Deutschland.

# Zentrale Werte.



Menschenwürde



Solidarität und  
Gerechtigkeit



Ökologische  
Nachhaltigkeit



Transparenz und  
Mitentscheidung

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.

# Die Berührungs- gruppen

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



Solidarität und  
Gerechtigkeit



Ökologische  
Nachhaltigkeit



Transparenz und  
Mitentscheidung

Touristische  
Leistungsträger\*innen  
und regionale Wirtschaft

Ausgelagerte, selbstständige Betriebe,  
Lieferant\*innen, Dienstleister\*innen wie Hotels,  
Bergbahnen, Bäcker\*innen, Schreinereien

Eigentümer\*innen,  
Entscheidungsgremien  
und Finanzpartner\*innen

(Kommunal-)Politik, Fördermittelgeber\*innen,  
weitere Geldgeber\*innen, Ministerien

Mitarbeiter\*innen

Angestellte und Ehrenamtliche

Zielgruppen  
und Bevölkerung

Gäste und Einheimische

Enkel und Nachbarn

Nachbardestinationen, künftige  
Generationen und Natur

# Fokus nicht nur auf ein Unternehmen

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.

|  |  <b>Menschenwürde</b>                     |  <b>Solidarität und Gerechtigkeit</b>  |  <b>Ökologische Nachhaltigkeit</b>                  |  <b>Transparenz und Mitentscheidung</b>                                       |
|--|---|--|---|---|
| <b>Touristische Leistungsträger*innen und regionale Wirtschaft</b><br><small>Ausgelagerte, selbstständige Betriebe, Lieferant*innen, Dienstleister*innen wie Hotels, Bergbahnen, Bäcker*innen, Schreinerereien</small> | <b>A1</b><br>Förderung von Grundrechten und Menschenwürde bei touristischen Leistungsträger*innen und regionaler Wirtschaft | <b>A2</b><br>Solidarität mit allen Akteur*innen, die Vision und Werte teilen. Fairness in den Geschäftsbeziehungen mit Leistungsträger*innen und regionaler Wirtschaft | <b>A3</b><br>Förderung von ökologischem Verhalten und Verantwortung bei touristischen Leistungsträger*innen und regionaler Wirtschaft | <b>A4</b><br>Transparenz und aktive Zusammenarbeit mit touristischen Leistungsträger*innen und regionaler Wirtschaft, Vernetzung der Akteur*innen untereinander |
| <b>Eigentümer*innen, Entscheidungsgremien und Finanzpartner*innen</b><br><small>(Kommunal-)Politik, Fördermittelgeber*innen, weitere Geldgeber*innen, Ministerien</small>  | <b>B1</b><br>Ethisches Finanzverhalten – Geld als Mittel, nicht als Ziel  | <b>B2</b><br>Gemeinnutz, Solidarität und Gerechtigkeit im Finanzgebaren. Wertschätzung für Tourismus als Wirtschaftsfaktor   | <b>B3</b><br>Ökologisches Bewusstsein und Verantwortung in Entscheidungsgremien und im Finanzverhalten                                | <b>B4</b><br>Aktive und strategische Zusammenarbeit mit Entscheidungsgremien und Finanzstrukturen   |
| <b>Mitarbeiter*innen</b><br><small>Angestellte und Ehrenamtliche</small>   | <b>C1</b><br>Ethisches Verhalten gegenüber Mitarbeitenden und menschenwürdige Unternehmenskultur                            | <b>C2</b><br>Individualität, Flexibilität und Gerechtigkeit in der Ausgestaltung von Verdienst, Arbeitszeit und Work-Life-Balance                                      | <b>C3</b><br>Ermöglichung und Förderung des ökologischen Verhaltens von Mitarbeitenden  | <b>C4</b><br>Transparenz und Mitbestimmung als integraler Bestandteil der Unternehmenskultur  |
| <b>Zielgruppen und Bevölkerung</b><br><small>Gäste und Einheimische</small>  | <b>D1</b><br>Ethisches Verhalten gegenüber Gästen und Einheimischen   | <b>D2</b><br>Öffentlicher Raum als gemeinsamer Lebensraum für Gäste und Einheimische   | <b>D3</b><br>Ökologische Gestaltung des touristischen Lebensraums   | <b>D4</b><br>Integration von Gästen und Bevölkerung in die Gestaltung des Lebensraums   |
| <b>Enkel und Nachbarn</b><br><small>Nachbardestinationen, künftige Generationen und Natur</small>  | <b>E1</b><br>Förderung der Menschenwürde über die Grenzen des Lebensraums und der direkten Stakeholder hinaus               | <b>E2</b><br>Solidarität mit Menschen und Nachbarregionen, Generationengerechtigkeit und Handeln, ohne zukünftige Generationen in ihren Möglichkeiten zu beschränken   | <b>E3</b><br>Ökologisches Bewusstsein und Handlungen zur Sicherung des Lebensraums zukünftiger Generationen                           | <b>E4</b><br>Transparenz und Mitbestimmung zwischen der DMO und dem gesellschaftlichen Umfeld – auch im Sinne zukünftiger Generationen                          |

| WERT  | MENSCHENWÜRDE  | SOLIDARITÄT UND GERECHTIGKEIT                                | ÖKOLOGISCHE NACHHALTIGKEIT   | TRANSPARENZ UND MITENTSCHEIDUNG                                |
|---|--|--|--|--|
| BERÜHRUNGSGRUPPE  |  |  |  |  |
| <b>A:<br/>LIEFERANT*INNEN</b>                             | <b>A1</b> Menschenwürde in der Zulieferkette                                   | <b>A2</b> Solidarität und Gerechtigkeit in der Zulieferkette | <b>A3</b> Ökologische Nachhaltigkeit in der Zulieferkette  | <b>A4</b> Transparenz und Mitentscheidung in der Zulieferkette |
| <b>B:<br/>EIGENTÜMER*INNEN &amp; FINANZ-PARTNER*INNEN</b> | <b>B1</b> Ethische Haltung im Umgang mit Geldmitteln                           | <b>B2</b> Soziale Haltung im Umgang mit Geldmitteln          | <b>B3</b> Sozial-ökologische Investitionen und Mittelverwendung                                  | <b>B4</b> Eigentum und Mitentscheidung                         |
| <b>C:<br/>MITARBEITENDE</b>                               | <b>C1</b> Menschenwürde am Arbeitsplatz  | <b>C2</b> Ausgestaltung der Arbeitsverträge                  | <b>C3</b> Förderung des ökologischen Verhaltens der Mitarbeitenden                               | <b>C4</b> Innerbetriebliche Mitentscheidung und Transparenz    |
| <b>D:<br/>KUND*INNEN &amp; MITUNTERNEHMEN</b>             | <b>D1</b> Ethische Kund*innenbeziehungen                                       | <b>D2</b> Kooperation und Solidarität mit Mitunternehmen     | <b>D3</b> Ökologische Auswirkung durch Nutzung und Entsorgung von Produkten und Dienstleistungen | <b>D4</b> Kund*innen-Mitwirkung und Produkttransparenz         |
| <b>E:<br/>GESELLSCHAFTLICHES UMFELD</b>                   | <b>E1</b> Sinn und gesellschaftliche Wirkung der Produkte und Dienstleistungen | <b>E2</b> Beitrag zum Gemeinwesen                            | <b>E3</b> Reduktion ökologischer Auswirkungen  | <b>E4</b> Transparenz und gesellschaftliche Mitentscheidung    |

# Sondern Regionen / DMOs

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.

|  |  <b>Menschenwürde</b>                     |  <b>Solidarität und Gerechtigkeit</b>  |  <b>Ökologische Nachhaltigkeit</b>                  |  <b>Transparenz und Mitentscheidung</b>                                       |
|--|---|--|---|---|
| <b>Touristische Leistungsträger*innen und regionale Wirtschaft</b><br><small>Ausgelagerte, selbstständige Betriebe, Lieferant*innen, Dienstleister*innen wie Hotels, Bergbahnen, Bäcker*innen, Schreinereien</small> | <b>A1</b><br>Förderung von Grundrechten und Menschenwürde bei touristischen Leistungsträger*innen und regionaler Wirtschaft | <b>A2</b><br>Solidarität mit allen Akteur*innen, die Vision und Werte teilen. Fairness in den Geschäftsbeziehungen mit Leistungsträger*innen und regionaler Wirtschaft | <b>A3</b><br>Förderung von ökologischem Verhalten und Verantwortung bei touristischen Leistungsträger*innen und regionaler Wirtschaft | <b>A4</b><br>Transparenz und aktive Zusammenarbeit mit touristischen Leistungsträger*innen und regionaler Wirtschaft, Vernetzung der Akteur*innen untereinander |
| <b>Eigentümer*innen, Entscheidungsgremien und Finanzpartner*innen</b><br><small>(Kommunal-)Politik, Fördermittelgeber*innen, weitere Geldgeber*innen, Ministerien</small>  | <b>B1</b><br>Ethisches Finanzverhalten – Geld als Mittel, nicht als Ziel  | <b>B2</b><br>Gemeinnutz, Solidarität und Gerechtigkeit im Finanzgebaren. Wertschätzung für Tourismus als Wirtschaftsfaktor   | <b>B3</b><br>Ökologisches Bewusstsein und Verantwortung in Entscheidungsgremien und im Finanzverhalten                                | <b>B4</b><br>Aktive und strategische Zusammenarbeit mit Entscheidungsgremien und Finanzstrukturen   |
| <b>Mitarbeiter*innen</b><br><small>Angestellte und Ehrenamtliche</small>   | <b>C1</b><br>Ethisches Verhalten gegenüber Mitarbeitenden und menschenwürdige Unternehmenskultur                            | <b>C2</b><br>Individualität, Flexibilität und Gerechtigkeit in der Ausgestaltung von Verdienst, Arbeitszeit und Work-Life-Balance                                      | <b>C3</b><br>Ermöglichung und Förderung des ökologischen Verhaltens von Mitarbeitenden  | <b>C4</b><br>Transparenz und Mitbestimmung als integraler Bestandteil der Unternehmenskultur  |
| <b>Zielgruppen und Bevölkerung</b><br><small>Gäste und Einheimische</small>  | <b>D1</b><br>Ethisches Verhalten gegenüber Gästen und Einheimischen   | <b>D2</b><br>Öffentlicher Raum als gemeinsamer Lebensraum für Gäste und Einheimische   | <b>D3</b><br>Ökologische Gestaltung des touristischen Lebensraums   | <b>D4</b><br>Integration von Gästen und Bevölkerung in die Gestaltung des Lebensraums   |
| <b>Enkel und Nachbarn</b><br><small>Nachbardestinationen, künftige Generationen und Natur</small>  | <b>E1</b><br>Förderung der Menschenwürde über die Grenzen des Lebensraums und der direkten Stakeholder hinaus               | <b>E2</b><br>Solidarität mit Menschen und Nachbarregionen, Generationengerechtigkeit und Handeln, ohne zukünftige Generationen in ihren Möglichkeiten zu beschränken   | <b>E3</b><br>Ökologisches Bewusstsein und Handlungen zur Sicherung des Lebensraums zukünftiger Generationen                           | <b>E4</b><br>Transparenz und Mitbestimmung zwischen der DMO und dem gesellschaftlichen Umfeld – auch im Sinne zukünftiger Generationen                          |

# Sondern Regionen / DMOs

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.

## Touristische Leistungsträger\*innen und regionale Wirtschaft

Ausgelagerte, selbstständige Betriebe, Lieferant\*innen, Dienstleister\*innen wie Hotels, Bergbahnen, Bäcker\*innen, Schreinereien

## Eigentümer\*innen, Entscheidungsgremien und Finanzpartner\*innen

(Kommunal-)Politik, Fördermittelgeber\*innen, weitere Geldgeber\*innen, Ministerien

## Mitarbeiter\*innen

Angestellte und Ehrenamtliche

## Zielgruppen und Bevölkerung

Gäste und Einheimische

## Enkel und Nachbarn

Nachbardestinationen, künftige Generationen und Natur



### Menschenwürde



### Solidarität und Gerechtigkeit



### Ökologische Nachhaltigkeit



### Transparenz und Mitentscheidung

#### A1

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

#### A2

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

#### A3

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

#### A4

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

#### B1

Ethisches Finanzverhalten – Geld als Mittel, nicht als Ziel

#### B2

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

#### B3

Ökologisches Bewusstsein und Verantwortung in Entscheidungsgremien und im Finanzverhalten

#### B4

Aktive und strategische Zusammenarbeit mit Entscheidungsgremien und Finanzstrukturen

#### C1

Ethisches Verhalten gegenüber Mitarbeitenden und menschenwürdige Unternehmenskultur

#### C2

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

#### C3

Ermöglichung und Förderung des ökologischen Verhaltens von Mitarbeitenden

#### C4

Transparenz und Mitbestimmung als integraler Bestandteil der Unternehmenskultur

#### D1

Ethisches Verhalten gegenüber Gästen und Einheimischen

#### D2

Öffentlicher Raum als gemeinsamer Lebensraum für Gäste und Einheimische

#### D3

Ökologische Gestaltung des touristischen Lebensraums

#### D4

Integration von Gästen und Bevölkerung in die Gestaltung des Lebensraums

#### E1

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

#### E2

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

#### E3

Ökologisches Bewusstsein und Handlungen zur Sicherung des Lebensraums zukünftiger Generationen

#### E4

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

MITHAHNE-BANK!

Warum ist der Ansatz  
so spannend für  
Niedersachsen...

# Alles ist offen, frei nutzbar & im Sinne des Gemeinwohls für alle gemacht.

Creative Commons-Lizenz: CC-BY-SA

„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/](http://www.creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/)

## Nachhaltige Destinationsentwicklung in Bayern

**Handbuch**



Moin

Moin

Serv

Schauen wir mal  
etwas genauer hin.

@

Hi!

!

no

ervus

?

neu

ok

ciac

&

\*

# Menschen in Betrieben im Vordergrund

Bei touristischen Leistungsträger\*innen und regionaler Wirtschaft & auch in der DMO selbst.

- Transparenz über die Wertschöpfungskette gewinnen
- Maßnahmen zur Menschenwürde fördern, z. B. faire Gehälter, faire Preise in der Wertschöpfungskette, Vertrauensvolle Zusammenarbeit
- Kommunikation gegenüber Reisenden verbessern – damit Wert wirklich geschätzt werden kann



# Transparenz und aktive Zusammenarbeit

Mit touristischen Leistungsträger\*innen und regionaler Wirtschaft

- Aktives Stakeholder-Management
  - Feste Kriterien zur Zusammenarbeit
  - Förderung von Leistungsträger\*innen im Sinne der DMO
- Starke Identität, Marke und Vision
  - Netzwerke bilden
  - Regelmäßige Befragungen
  - Transparente Zielgrößen für DMO-Entwicklung



# Verdienst, Arbeitszeit & Gesundheit

Ganzheitlich gestaltetes Umfeld für Mitarbeitende in touristischen Organisationen

- Verdienst neu gestalten, z.B. transparente Budgets / Löhne, gemeinsam mit Mitarbeitenden Konditionen bestimmen
- Arbeitszeit sinnhaft und gerecht gestalten
- Handeln im Sinne der Vision ermöglichen
- Gesundheit als Faktor für gute Arbeit



# Ökologisches Bewusstsein & Verantwortung

In Entscheidungsgremien und im Finanzverhalten

- Verständnis für ökologische Themen schaffen
- Neue Kriterien & ökologische Kennziffern
- Entscheidungsgrundlagen ändern und Handeln ermöglichen



# Öffentlicher Raum = gemeinsamer Raum

Für Gäste und Einheimische

- **Interessen über den öffentlichen Raum verstehen**
  - Welches gefühlte Vorrecht gibt es?
  - Welche Konfliktsituationen müssen moderiert werden?
  - Kommunikation an beide Seiten
- **(digitale) Lösungen für Besuchsmanagement**



# Ökologisches Verhalten fördern

Bei Leistungsträger\*innen und regionaler Wirtschaft

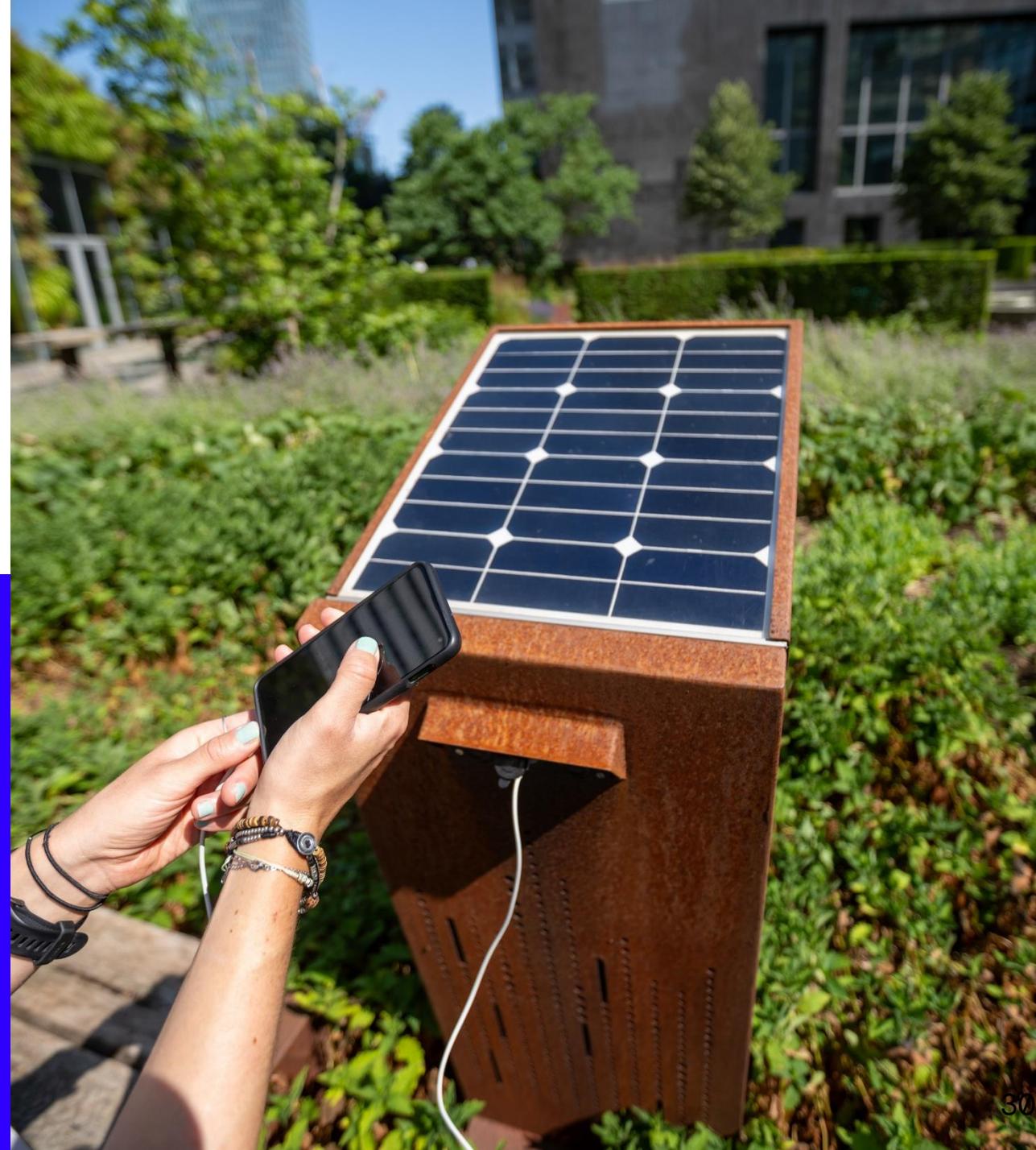
- Gebäude und Energie
- Wareneinsatz und Müll
- Produktgestaltung
- Gäste für ökologisches Handeln sensibilisieren



# Ökologische Gestaltung touristischer Erlebnisse

Für ein unbeschwertes und faires Reiseerlebnis

- Angebote ökologisch machen anstatt Gästen Entscheidung zu überlassen
- Mobilität, z.B. Anreise mit ÖPNV, Gästekarten mit integriertem ÖPNV
- Umweltbildung als Erlebnis
- Besucher\*innenlenkung





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

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.

- 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 und faire Bezahlung möglich sind?
- Wird der Wert der Arbeit gegenüber Kund\*innen ausreichend kommuniziert?
- Wiegt das Wohlergehen der Mitarbeitenden höher oder gilt „der Kunde ist König“?

|   |  |   |   |
|---|--|---|---|
| <b>A1</b><br>Förderung von Grundrechten und Menschenwürde bei touristischen Leistungsträger*innen und regionaler Wirtschaft | <b>A2</b><br>Solidarität mit allen Akteuren*innen, die Visionen und Werte der Region teilen, einzeln in den Geschäftsbeziehungen mit Leistungsträger*innen und regionaler Wirtschaft | <b>A3</b><br>Förderung von ökologischem Verhalten und Verantwortung bei touristischen Leistungsträger*innen und regionaler Wirtschaft | <b>A4</b><br>Transparente und aktive Zusammenarbeit mit touristischen Leistungsträger*innen und regionaler Wirtschaft, Vermeidung der Akteure*innen untereinander |
| <b>B1</b><br>Ethisches Finanzverhalten – Geld als Mittel, nicht als Ziel  | <b>B2</b><br>Gemeinnutz, Solidarität und Gerechtigkeit im Finanzverhalten. Wertschätzung für Tourismus als Wirtschaftsfaktor   | <b>B3</b><br>Ökologisches Bewusstsein und Verantwortung in Entscheidungsprozessen und im Finanzverhalten                              | <b>B4</b><br>Aktive und strategische Zusammenarbeit mit Entscheidungsgremien und Finanzierungsstrukturen  |
| <b>C1</b><br>Ethisches Verhalten gegenüber Mitarbeitenden und menschewürdige Unternehmenskultur                             | <b>C2</b><br>Individualität, Flexibilität und Gerechtigkeit in der Ausgestaltung von Verdienst, Arbeitszeit und Work-Life-Balance  | <b>C3</b><br>Ermöglichung und Förderung des ökologischen Verhaltens von Mitarbeitenden  | <b>C4</b><br>Transparenz und Mitbestimmung als integraler Bestandteil der Unternehmenskultur  |
| <b>D1</b><br>Ethisches Verhalten gegenüber Gästen und Einheimischen   | <b>D2</b><br>Öffentlicher Raum als gemeinsamer Lebensraum für Gäste und Einheimische   | <b>D3</b><br>Ökologische Gestaltung des touristischen Lebensraums   | <b>D4</b><br>Integration von Gästen und Beweibung in die Gestaltung des Lebensraums   |
| <b>E1</b><br>Förderung der Menschenwürde über die Grenzen des Lebensraums und der direkten Geschäftsbeziehung hinaus        | <b>E2</b><br>Solidarität mit Menschen der Nachkriegsgenerationen, Generationengerechtigkeit und Handeln, ohne zukünftige Generationen in ihren Möglichkeiten zu beschränken          | <b>E3</b><br>Ökologisches Bewusstsein und Handlungen zur Sicherung des Lebensraums zukünftiger Generationen                           | <b>E4</b><br>Transparenz und Mitbestimmung zwischen den GMS und dem gesellschaftlichen Umfeld – auch im Sinne zukünftiger Generationen                            |



# E2: Berücksichtigen der Auswirkungen unseres Handelns auf Nachbarn und zukünftige Generationen

Die Attraktivität des Standorts erhalten. Kerngedanke der nachhaltigen Destinationsentwicklung 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.

- 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?

|  |   |  |  |
|--|---|--|--|
| A1<br>Förderung von Grundrechten und Menschenwürde bei touristischen Leistungsträger*innen und regionaler Wirtschaft | A2<br>Solidarität mit allen Akteu*innen, die Visionen und Werte der Region teilen. Fairness in den Geschäftsbeziehungen mit Leistungsträger*innen und regionaler Wirtschaft | A3<br>Förderung von ökologischem Verhalten und Verantwortung bei touristischen Leistungsträger*innen und regionaler Wirtschaft | A4<br>Transparente und aktive Zusammenarbeit mit touristischen Leistungsträger*innen und regionaler Wirtschaft, Vermeidung der Akteu*innen untereinander |
| B1<br>Ethisches Finanzverhalten – Geld als Mittel, nicht als Ziel  | B2<br>Gemeinnutz, Solidarität und Gerechtigkeit im Finanzgebahren. Wertschöpfung für Tourismus als Wirtschaftsfaktor  | B3<br>Ökologisches Bewusstsein und Verantwortung im Entscheidungsverhalten und im Finanzverhalten                              | B4<br>Aktive und strategische Zusammenarbeit mit Entscheidungsgremien und Finanzierungsstrukturen  |
| C1<br>Ethisches Verhalten gegenüber Mitarbeitenden und menschewürdige Unternehmenskultur                             | C2<br>Individualität, Flexibilität und Gerechtigkeit in der Ausgestaltung von Verdienst, Arbeitszeit und Work-Life-Balance  | C3<br>Ermöglichung und Förderung des ökologischen Verhaltens von Mitarbeitenden  | C4<br>Transparenz und Mitbestimmung als integraler Bestandteil der Unternehmenskultur  |
| D1<br>Ethisches Verhalten gegenüber Gästen und Einheimischen   | D2<br>Öffentlicher Raum als gemeinsamer Lebensraum für Gäste und Einheimische   | D3<br>Ökologische Gestaltung des touristischen Lebensraums   | D4<br>Integration von Gästen und Bevölkerung in die Gestaltung des Lebensraums   |
| E1<br>Förderung der Menschenwürde über die Grenzen des Lebensraums und die direkten Staatlicher Hoheits              | E2<br>Solidarität mit Menschen der Nachbarnregionen. Generationengerechtes und Handeln, ohne zukünftige Generationen in ihrem Möglichkeiten zu beschränken                  | E3<br>Ökologisches Bewusstsein und Handeln zur Sicherung des Lebensraums zukünftiger Generationen                              | E4<br>Transparenz und Mitbestimmung zwischen den SMO und dem gesellschaftlichem Umfeld – auch im Sinn zukünftiger Generationen                           |



# D3: Ökologische Gestaltung des touristischen Lebensraums

Der Erhalt der Natur geht alle an, die sich in ihr aufhalten wollen. Entsprechend ist es Aufgabe all derer, 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.

- 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.)?

|  |   |  |   |
|--|---|--|---|
| A1<br>Förderung von Grundrechten und Menschenwürde bei touristischen Leistungsträger*innen und regionaler Wirtschaft | A2<br>Solidarität mit allen Akteu*innen, die Visionen und Werte der Region teilen. Fairness in den Geschäftsbeziehungen mit Leistungsträger*innen und regionaler Wirtschaft | A3<br>Förderung von ökologischem Verhalten und Verantwortung bei touristischen Leistungsträger*innen und regionaler Wirtschaft | A4<br>Transparente und abenteu*rische Zusammenarbeit mit touristischen Leistungsträger*innen und regionaler Wirtschaft, Verknüpfung der Akteu*innen untereinander |
| B1<br>Ethisches Finanzverhalten – Geld als Mittel, nicht als Ziel  | B2<br>Gemeinnutz, Solidarität und Gerechtigkeit im Finanzgebahren. Wertschöpfung für Tourismus als Wirtschaftsfaktor  | B3<br>Ökologisches Bewusstsein und Verantwortung im Entscheidungsprozess und im Finanzverhalten                                | B4<br>Aktive und strategische Zusammenarbeit mit Entscheidungsträgern und Finanzierungsstrukturen   |
| C1<br>Ethisches Verhalten gegenüber Mitarbeitenden und menschewürdige Unternehmenskultur                             | C2<br>Individualität, Flexibilität und Gerechtigkeit in der Ausgestaltung von Verdienst, Arbeitszeit und Work-Life-Balance  | C3<br>Ermöglichung und Förderung des ökologischen Verhaltens von Mitarbeitenden  | C4<br>Transparenz und Mitbestimmung als integraler Bestandteil der Unternehmenskultur   |
| D1<br>Ethisches Verhalten gegenüber Gästen und Einheimischen   | D2<br>Offentlicher Raum als gemeinsamer Lebensraum für Gäste und Einheimische   | D3<br>Ökologische Gestaltung des touristischen Lebensraums   | D4<br>Integration von Gästen und Bevölkerung in die Gestaltung des Lebensraums  |
| E1<br>Förderung der Menschenwürde über die Grenzen des Lebensraums und der direkten Stakeholder hinaus               | E2<br>Solidarität mit Menschen der Hochregierungs-Generationsgerechtigkeit und Handeln, ohne zukünftige Generationen in ihrem Möglichkeiten zu beschränken                  | E3<br>Ökologisches Bewusstsein und Handeln zur Sicherung des Lebensraums zukünftiger Generationen                              | E4<br>Transparenz und Mitbestimmung zwischen der DMO und dem gesellschaftlichem Umfeld – auch im Sinn zukünftiger Generationen                                    |





# Die Matrix

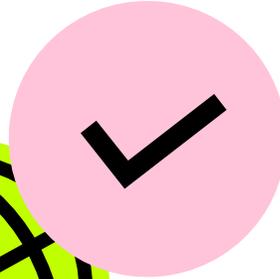
Hinweis: Erstellt im Auftrag der Bayern Tourismus Marketing GmbH von Realizing Progress. Basis: Gemeinwohl-Matrix 5.0 für Unternehmen und Gemeinwohl-Matrix 2.0 für Gemeinden von der Gemeinwohl-Ökonomie-Bewegung (#GWÖ, ecogood.org). Dieses Werk ist unter einer Creative-Commons-Lizenz vom Typ Namensnennung – 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.

|  |  <b>Menschenwürde</b>                     |  <b>Solidarität und Gerechtigkeit</b>  |  <b>Ökologische Nachhaltigkeit</b>                  |  <b>Transparenz und Mitentscheidung</b>                                       |
|--|---|--|---|---|
| <b>Touristische Leistungsträger*innen und regionale Wirtschaft</b><br><small>Ausgelagerte, selbstständige Betriebe, Lieferant*innen, Dienstleister*innen wie Hotels, Bergbahnen, Bäcker*innen, Schreinereien</small> | <b>A1</b><br>Förderung von Grundrechten und Menschenwürde bei touristischen Leistungsträger*innen und regionaler Wirtschaft | <b>A2</b><br>Solidarität mit allen Akteur*innen, die Vision und Werte teilen. Fairness in den Geschäftsbeziehungen mit Leistungsträger*innen und regionaler Wirtschaft | <b>A3</b><br>Förderung von ökologischem Verhalten und Verantwortung bei touristischen Leistungsträger*innen und regionaler Wirtschaft | <b>A4</b><br>Transparenz und aktive Zusammenarbeit mit touristischen Leistungsträger*innen und regionaler Wirtschaft, Vernetzung der Akteur*innen untereinander |
| <b>Eigentümer*innen, Entscheidungsgremien und Finanzpartner*innen</b><br><small>(Kommunal-)Politik, Fördermittelgeber*innen, weitere Geldgeber*innen, Ministerien</small>  | <b>B1</b><br>Ethisches Finanzverhalten – Geld als Mittel, nicht als Ziel  | <b>B2</b><br>Gemeinnutz, Solidarität und Gerechtigkeit im Finanzgebaren. Wertschätzung für Tourismus als Wirtschaftsfaktor   | <b>B3</b><br>Ökologisches Bewusstsein und Verantwortung in Entscheidungsgremien und im Finanzverhalten                                | <b>B4</b><br>Aktive und strategische Zusammenarbeit mit Entscheidungsgremien und Finanzstrukturen   |
| <b>Mitarbeiter*innen</b><br><small>Angestellte und Ehrenamtliche</small>   | <b>C1</b><br>Ethisches Verhalten gegenüber Mitarbeitenden und menschenwürdige Unternehmenskultur                            | <b>C2</b><br>Individualität, Flexibilität und Gerechtigkeit in der Ausgestaltung von Verdienst, Arbeitszeit und Work-Life-Balance                                      | <b>C3</b><br>Ermöglichung und Förderung des ökologischen Verhaltens von Mitarbeitenden  | <b>C4</b><br>Transparenz und Mitbestimmung als integraler Bestandteil der Unternehmenskultur  |
| <b>Zielgruppen und Bevölkerung</b><br><small>Gäste und Einheimische</small>  | <b>D1</b><br>Ethisches Verhalten gegenüber Gästen und Einheimischen   | <b>D2</b><br>Öffentlicher Raum als gemeinsamer Lebensraum für Gäste und Einheimische   | <b>D3</b><br>Ökologische Gestaltung des touristischen Lebensraums   | <b>D4</b><br>Integration von Gästen und Bevölkerung in die Gestaltung des Lebensraums   |
| <b>Enkel und Nachbarn</b><br><small>Nachbardestinationen, künftige Generationen und Natur</small>  | <b>E1</b><br>Förderung der Menschenwürde über die Grenzen des Lebensraums und der direkten Stakeholder hinaus               | <b>E2</b><br>Solidarität mit Menschen und Nachbarregionen, Generationengerechtigkeit und Handeln, ohne zukünftige Generationen in ihren Möglichkeiten zu beschränken   | <b>E3</b><br>Ökologisches Bewusstsein und Handlungen zur Sicherung des Lebensraums zukünftiger Generationen                           | <b>E4</b><br>Transparenz und Mitbestimmung zwischen der DMO und dem gesellschaftlichen Umfeld – auch im Sinne zukünftiger Generationen                          |

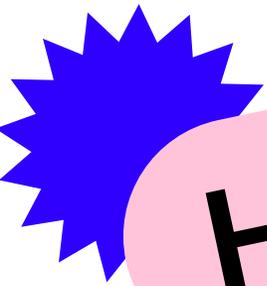
Moin

Moin

Serv



# Unsere Erfahrungen aus der Praxis



Hi!



no

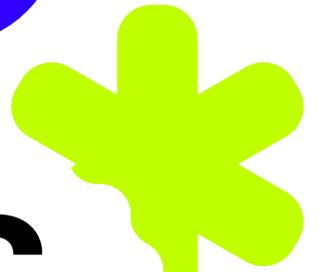
ervus



neu

ok

ciac





# Zentrale Erkenntnisse aus dem bisherigen Prozess

- Methodik funktioniert grundsätzlich, um zu sensibilisieren und blinde Flecken in der nachhaltigen Destinationsentwicklung zu identifizieren!
- Aber: die Umsetzung der nächsten Schritte ist sehr stark abhängig von unterschiedlichen Rahmenbedingungen
  - Strukturellen Voraussetzung der Organisation (Größe, Budget, Mitarbeiter)
  - Persönlichen Kommittment der Geschäftsführer\*innen
  - Sozialer und ökologischer „Druck“ auf die jeweilige Region

Am Ende ist es eine Frage des Könnens und Wollens!

# Herzlichen Dank sagt Florian Bauhuber

Change Maker | Mentor  
Geschäftsführer von Realizing Progress

#vorträge

#change

#innovation

#kooperationen

#gleitschirmfliegen



Servus

f.bauhuber@realizingprogress.de  
+49 160 991 895 60