Bundesministerium
Wirtschaft, Energie
und Tourismus

VisionT

Austria
Tourism

How to: Partizipationsprozesse im Tourismus

Leitfaden





© BMWET / Enzo Holey

Tourismus ist eine tragende Säule unserer Wirtschaft und ein prägender Teil unserer Identität. Mit der Vision T haben wir uns vorgenommen, die Potenziale des österreichischen Tourismus bis 2035 im Einklang mit unseren Werten noch erfolgreicher auszuschöpfen und den Tourismus wirtschaftlich stark, gesellschaftlich breit getragen und ökologisch verantwortungsvoll weiterzuentwickeln. Gelebte Partizipation ist dafür eine zentrale Voraussetzung. Partizipationsprozesse mit aktiver Beteiligung von Gemeinden, Betrieben, Beschäftigten, der Landwirtschaft, Kultur, Mobilitätspartnern, Vereinen, der lokalen Bevölkerung, etc. schaffen Vertrauen, fördern Innovation und erhöhen die Akzeptanz touristischer Entwicklungen vor Ort.

Dieser Leitfaden unterstützt Sie dabei, Beteiligung im Tourismus systematisch, strukturiert und wirksam zu gestalten, damit unser Tourismus ganzjährig Perspektiven bietet und für alle Menschen an 365 Tagen im Jahr einen Mehrwert schafft.

Elisabeth Zehetner
Staatssekretärin für Energie, Startups und Tourismus



© www.stefanjoham.com

Tourismus lebt vom Miteinander – und genau darin liegt ein wesentlicher Schlüssel für seine Zukunft. Als Österreich Werbung verstehen wir Balanced Tourism als gemeinsamen Gestaltungsprozess, der die Bedürfnisse von Gästen und Einheimischen gleichermaßen berücksichtigt. Erfolgreiche Tourismusentwicklung entsteht dort, wo Menschen eingebunden, Perspektiven geteilt und regionale Besonderheiten bewusst weiterentwickelt werden. Partizipation kann nicht nur Akzeptanz fördern, sondern auch dazu beitragen, die Qualität, Authentizität und Wettbewerbsfähigkeit von Destinationen zu stärken.

Der vorliegende Leitfaden soll dazu anregen, Beteiligung als Chance zu nutzen und in die Praxis zu bringen. Dem Thema Balanced Tourism widmet sich darüber hinaus auch die Broschüre „Find the right balance“ des Bundesministeriums für Wirtschaft, Energie und Tourismus, die auf Seite 12 des Leitfadens verlinkt ist.

Gemeinsam können wir den österreichischen Tourismus nachhaltig und zukunftsfit gestalten.

Astrid Steharnig-Staudinger
CEO Österreich Werbung

Inhalt

4 Schritt für Schritt: Der Weg zur Partizipation

5 Die Bedeutung der Partizipation

7 Grundlegende Prinzipien

9 TEIL 1
Die Initiierung

11 TEIL 2
Die konkrete Vorbereitung

13 TEIL 3
Die Durchführung

19 TEIL 4
Die Finalisierung

21 Was tue ich, wenn ...

23 Checkliste

24 Weiterführende Literatur
Publikationen, Websites, Tools

25 Glossar

Über den Leitfaden

In der heutigen Zeit gewinnen Partizipationsprozesse im Tourismus zunehmend an Bedeutung, weil touristische Entwicklungen immer stärker mit Fragen der Lebensqualität, der regionalen Akzeptanz und langfristigen Destinationsentwicklung verknüpft sind. Beteiligungsprozesse können dazu beitragen, unterschiedliche Interessen frühzeitig einzubinden und gemeinsame Lösungen für tourismusbezogene Herausforderungen zu entwickeln.

Der vorliegende Leitfaden „How to: Partizipationsprozesse im Tourismus“ bietet eine praxisnahe und strukturierte Orientierungshilfe für Verantwortliche im Tourismus, Nachhaltigkeitsmanager:innen und verwandte Akteur:innen. Ziel des Leitfadens ist es, konkrete Methoden und Good-Practice-Beispiele für die professionelle Gestaltung von Beteiligungsprozessen bereitzustellen sowie die Qualität und Nachvollziehbarkeit partizipativer Prozesse zu unterstützen. Im Mittelpunkt stehen die Förderung von Transparenz und Akzeptanz, die Einbindung vielfältiger Interessengruppen sowie die Entwicklung gemeinschaftlich erarbeiteter Lösungsansätze.

Der Leitfaden basiert auf Gesprächen mit Expertinnen und Experten der Österreich Werbung sowie auf aktuellen wissenschaftlichen Erkenntnissen und ausgewählten Praxisbeispielen.

Die beschriebenen Methoden reichen von klassischen Workshops über digitale Beteiligungsformate bis hin zu kreativen und dialogorientierten Techniken und bieten einen breiten Werkzeugkasten für unterschiedliche Ausgangssituationen und Zielgruppen.

Ein besonderer Fokus liegt auf der praktischen Umsetzbarkeit: Schritt-für-Schritt-Anleitungen, Checklisten und ein Glossar erleichtern die Anwendung im Alltag und unterstützen dabei, typische Herausforderungen in Beteiligungsprozessen frühzeitig zu erkennen und konstruktiv zu bearbeiten.

Mit seinem modularen Aufbau – von der Initiierung über die Durchführung bis hin zur Nachbereitung von Beteiligungsprozessen – dient der Leitfaden als Orientierung für alle, die Tourismusentwicklung partizipativ und zukunftsorientiert gestalten möchten.

Schritt für Schritt
Der Weg zur Partizipation

TEIL 1
DIE INITIIERUNG

Schritt **01** **Zielfestlegung**

Schritt **02** **Informationssammlung**

Schritt **03** **Klärung der Rahmenbedingungen**

Schritt **04** **Vorinformation**

Schritt **05** **Rechtliche Klärungen**

TEIL 2
DIE KONKRETE VORBEREITUNG

Schritt **06** **Methodenwahl**

Schritt **07** **Einladungs- und Kommunikationsstrategie**

Schritt **08** **Räume und Technik**

Schritt **09** **Briefing der Moderation**

TEIL 3
DIE DURCHFÜHRUNG

Schritt **10** **Umsetzung des Prozesses**

Schritt **11** **Begleitende Evaluation**

Schritt **12** **Begleitende Öffentlichkeitsarbeit**

TEIL 4
DIE FINALISIERUNG

Schritt **13** **Präsentation der Ergebnisse**

Schritt **14** **Überführung in Entscheidungen**

Schritt **15** **Evaluation**

Schritt **16** **Dank an Beteiligte**

Schritt **17** **Einrichtung dauerhafter Prozesse**

Die Bedeutung der Partizipation

Partizipation gilt in der Tourismus- und Regionalentwicklung als wichtiger Baustein für zukunftsorientierte und breit getragene Projekte. Sie ermöglicht es Individuen, aktiv an Entscheidungsprozessen teilzunehmen und ihre lokalen Kenntnisse sowie Bedürfnisse einzubringen. Dies kann die Transparenz der Prozesse fördern und dazu beitragen, die Akzeptanz von Maßnahmen zu erhöhen. Gleichzeitig können Gemeinschaftsgefühl und Identifikation mit der Region gestärkt werden.

Durch die Einbindung verschiedener Interessengruppen können in Partizipationsprozessen innovative Lösungsansätze entwickelt und potenzielle Konflikte frühzeitig erkannt und gelöst werden. Dies kann dazu beitragen, vorhandene Ressourcen besser aufeinander abzustimmen und positive Impulse für die Lebensqualität der beteiligten Menschen zu setzen. Partizipation erlaubt es Bürger:innen, ihre Möglichkeiten zur Mitgestaltung aktiv wahrzunehmen und fördert das Verständnis für komplexe regionale Zusammenhänge. Dies kann langfristig zu einem erhöhten bürgerschaftlichen Engagement führen.

DMOs können durch die aktive Nutzung von Partizipationsprozessen dazu beitragen, die Rolle des Tourismus im Zusammenspiel mit den Bedürfnissen der Bevölkerung und den Zielen der Regionalentwicklung gemeinsam zu gestalten.

Wer soll beteiligt werden?

Je nach Format und Methode können unterschiedliche Zielgruppen in Entscheidungsprozesse involviert werden. In traditionellen Stakeholder-Prozessen entsenden unterschiedliche Interessengruppen (z. B. Land- und Forstwirtschaft, NGOs, ...) Vertreter:innen; Beteiligungsformate können aber auch mit zufällig ausgewählten Personen aus der Bevölkerung arbeiten oder sogar gezielt Gäste einbinden.

Stufen der Partizipation

Partizipation kann in verschiedene Stufen unterteilt werden:



Je höher die Stufe, desto größer ist der Einfluss der Bürger:innen auf den Entscheidungsprozess. Die Wahl der geeigneten Partizipationsstufe hängt von verschiedenen Faktoren ab, wie der Komplexität des Themas, den verfügbaren Ressourcen und dem Zeitrahmen des Projekts.

Methoden der Partizipation

Es gibt eine Vielzahl von Methoden, um Bürger:innen und unterschiedliche Stakeholder in Entscheidungsprozesse einzubinden.

Dazu gehören:



BÜRGER:INNENFOREN UND WORKSHOPS

Ermöglichen direkten Austausch und Ideenentwicklung



ONLINE-PLATTFORMEN

Bieten niederschwellig Beteiligungsmöglichkeiten



BÜRGER:INNENHAUSHALTE

Geben Bürger:innen Mitsprache bei der Verteilung öffentlicher Gelder



PLANUNGSZELLEN

Zufällig ausgewählte Bürger:innen erarbeiten Lösungsvorschläge

Die Wahl der Methode sollte sich an den Zielen des Partizipationsprozesses und den Bedürfnissen der Zielgruppe orientieren.

Grenzen der Partizipation

Trotz ihrer Vorteile hat Partizipation auch Grenzen. Sie ist weniger geeignet für Situationen, die schnelles Handeln erfordern, wie bei Notfällen oder Krisen. Zudem kann sie bei hochkomplexen technischen Fragen, die spezifisches Fachwissen erfordern, an ihre Grenzen stoßen. In solchen Fällen kann eine zu breite Beteiligung den Entscheidungsprozess verlangsamen oder zu suboptimalen Ergebnissen führen.

Darüber hinaus besteht die Gefahr, dass bestimmte Bevölkerungsgruppen überrepräsentiert sind, während andere aufgrund von Zeitmangel, fehlendem Interesse oder Sprachbarrieren unterrepräsentiert bleiben. Dies kann zu einer Verzerrung der Ergebnisse führen und die Legitimität des Prozesses in Frage stellen.

Es ist daher wichtig, den Grad der Partizipation an die jeweilige Situation anzupassen und die Grenzen der Bürger:innenbeteiligung klar zu kommunizieren, um realistische Erwartungen zu setzen.

Gleichzeitig sollten Maßnahmen ergriffen werden, um eine möglichst breite und repräsentative Beteiligung zu gewährleisten und die Qualität des Partizipationsprozesses kontinuierlich zu evaluieren und zu verbessern.

Grundlegende Prinzipien

WAS MACHT ERFOLGREICHE PARTIZIPATION AUS?

Es ist wichtig, Bürger:innenbeteiligung als einen ergebnisoffenen, transparenten und integrativen Prozess zu gestalten. Dabei sollten ausreichend Ressourcen bereitgestellt, klare Kommunikation praktiziert und eine echte Bereitschaft zur Berücksichtigung der Meinungen gezeigt werden. Nur so kann Partizipation ihr volles Potenzial entfalten und zu besseren, von der Bevölkerung akzeptierten Entscheidungen führen. Die folgenden Prinzipien bilden die Grundlage für erfolgreiche und vertrauensvolle Partizipationsprozesse in der Tourismus- und Regionalentwicklung – mögliche Fallen und Fehler gibt es dabei viele:

Prinzipien der Partizipation	Mögliche Fallen und Fehler
Transparente Kommunikation Offene Kommunikation über Ziele, Ablauf und Grenzen des Prozesses. Alle relevanten Informationen müssen für Teilnehmende zugänglich sein.	• Einseitige Kommunikation: Statt eines echten Dialogs wird oft nur informiert und verkündet, was bereits beschlossen wurde. Dies kann zu Widerstand führen. • Unzulängliche Informationen: Marketinglastige, einseitige oder nicht vollständige Informationen sind wenig hilfreich für einen konstruktiven Beteiligungsprozess. • Fehlende Transparenz: Oft werden die Rahmenbedingungen, Ziele und Grenzen der Beteiligung nicht klar kommuniziert, was zu falschen Erwartungen und Enttäuschungen führen kann.

Prinzipien der Partizipation	Mögliche Fallen und Fehler
Frühzeitigkeit Einbindung der Bürger:innen von Beginn an, um echte Mitgestaltung zu ermöglichen und nicht nur fertige Konzepte zu präsentieren.	• Oft werden Bürger:innen erst dann in den Prozess einbezogen, wenn wichtige Entscheidungen bereits getroffen wurden und Konflikte bereits ausgebrochen sind. Dies kann zu Widerstand und Unverständnis führen.
Ergebnisoffenheit Bereitschaft, die Ergebnisse des Partizipationsprozesses ernst zu nehmen und in Entscheidungen einfließen zu lassen.	• Fake Beteiligung: Wenn Verfahren lediglich dazu dienen, bereits getroffene Entscheidungen zu rechtfertigen, anstatt einen wirklich offenen Dialog zu führen, werden die „Beteiligten“ dies merken und das Vertrauen verlieren. • Fehlende Integration in Entscheidungsprozesse: Beteiligungsverfahren sind oft nicht ausreichend mit den politischen Entscheidungsprozessen verknüpft, was ihre Wirksamkeit einschränkt.
Verbindlichkeit Klare Vereinbarungen über die Verwendung der Ergebnisse und deren Einfluss auf Entscheidungsprozesse.	• Falls grundlegende Punkte wie Dauer und Verbindlichkeit der Ergebnisse nicht am Anfang geklärt werden, könnten an sich Interessierte bald abspringen oder – falls konkrete Ergebnisse des Prozesses in Entscheidungen negiert werden – ihre Beteiligung an anderer Stelle ablehnen.
Neutralität Unparteiische Moderation und Prozessgestaltung, um Vertrauen zu schaffen und faire Ergebnisse zu ermöglichen.	• Glaubwürdigkeitsprobleme: Wenn der/die Bürgermeister:in, der/die gleichzeitig wichtigste:r Befürworter:in eines Projekts ist, auch die Moderation des Beteiligungsprozesses zu diesem Projekt übernimmt, wird keine Glaubwürdigkeit entstehen.

Prinzipien der Partizipation	Mögliche Fallen und Fehler
Ressourcenbereitstellung Ausreichende finanzielle, personelle und zeitliche Ressourcen für einen effektiven Prozess.	• Unzureichende Ressourcen: Viele Kommunen unterschätzen den finanziellen, materiellen und personellen Aufwand für (gute) Beteiligungsverfahren. Ein zu geringes Budget kann dazu führen, dass Prozesse nicht vollständig durchgeführt werden können, was Enttäuschung bei den Beteiligten hervorruft.
Inklusivität Sicherstellung, dass alle betroffenen Gruppen die Möglichkeit zur Teilnahme haben. Besondere Aufmerksamkeit gilt oft marginalisierten oder schwer erreichbaren Gruppen.	• Oft nehmen nur bestimmte Gruppen an den Verfahren teil (oder werden eingeladen), was zu einer Verzerrung der Interessenvertretung führt. • Falsche Zeiten: wenn Bürger:innen-Meetings grundsätzlich mitten in der Woche zu Arbeitszeiten angesetzt sind, werden außer den entsendeten Stakeholder-Vertreter:innen nur wenige Personen Zeit finden. • Sprachbarrieren ignorieren: Wenn ausländische Mitbürger:innen oder Gäste beteiligt werden sollen, müssen von der Einladung an alle Unterlagen und Gespräche auch in den entsprechenden Sprachen angeboten werden.
Methodenvielfalt Einsatz verschiedener Beteiligungsformate, um unterschiedliche Zielgruppen anzusprechen und vielfältige Perspektiven einzuholen.	• Wird eine für die Problemstellung unpassende Methode gewählt (etwa weil die Moderation immer dieselben Methoden nutzt) oder fehlt es an Methodenvielfalt, besteht das Risiko, dass der Prozess scheitert oder abgeändert werden muss, wodurch wertvolle Zeit und Ressourcen verloren gehen.
Kompetenzaufbau Schulung und Unterstützung der Teilnehmenden, um informierte Beiträge zu ermöglichen.	• Beteiligungsprozesse sollten nie an nur einer Personengruppe festgemacht werden. Je breiter ein Prozess in der Bevölkerung abgestützt ist, desto stabiler und nachhaltiger ist das Ergebnis.

Prinzipien der Partizipation	Mögliche Fallen und Fehler
Konfliktmanagement Vorbereitung auf mögliche Konflikte und Bereitstellung von Mechanismen zur konstruktiven Konfliktlösung.	• Fehlende Vorbereitung kann zu Verzögerungen im Prozess und zum Abspringen von Beteiligten führen. Je besser die Vorbereitung auf mögliche (oder bereits bestehende) Konflikte, desto schneller kann im Ernstfall gegengesteuert werden. Hierzu braucht es Transparenz der Prozessverantwortlichen gegenüber der Moderation.
Respekt und Wertschätzung Anerkennung des Engagements und der Beiträge aller Beteiligten.	• Je mehr sich die Beteiligten gesehen und gehört fühlen, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass sie sich nachhaltig im Prozess engagieren.
Evaluation Regelmäßige Überprüfung und Anpassung des Prozesses, um Effektivität und Qualität zu gewährleisten.	• Vernachlässigung von Alternativen: Häufig werden nicht alle möglichen Planungsalternativen ernsthaft in Betracht gezogen oder den Bürger:innen vorgestellt, weil ein schnelles Ergebnis gewünscht ist und es aus Zeitmangel zu wenig Raum für Reflexion gibt.
Flexibilität Anpassungsfähigkeit des Prozesses an sich ändernde Umstände oder neue Erkenntnisse.	• Werden neue Erkenntnisse, beispielsweise Studienergebnisse oder Änderungen an Projekten, die mit dem eigenen in direkter Beziehung stehen, nicht berücksichtigt, wird für viele Beteiligte der Sinn des Prozesses verloren gehen.
Kontinuität Partizipation als fortlaufender Prozess, nicht als einmalige Aktion. Regelmäßige Rückkopplung und Feedback-Schleifen sind wichtig.	• Wenn Prozesse nach einer gewissen Zeit im Sand verlaufen, kann dies zu Frustration führen und künftige Beteiligungsprozesse erschweren. Erfolgreiche Prozesse sollten zur Förderung dauerhafter Beteiligungsstrukturen führen.

Teil 1
Die Initiierung

Die Initiierungsphase eines Partizipationsprozesses im Tourismus ist entscheidend für dessen Erfolg und erfordert sorgfältige Planung.

Zu Beginn steht die **Zielfestlegung** im Mittelpunkt ***(Schritt 1)***. Dabei werden sowohl inhaltliche wie strukturelle Ziele definiert, wie beispielsweise die Entwicklung eines Mobilitätskonzepts oder die Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Akteur:innen.

Parallel dazu erfolgt eine umfassende **Informationssammlung *(Schritt 2)***, die eine gründliche Analyse der Ausgangssituation und die Erfassung relevanter Daten und Fakten wie bestehende Strategien, frühere Prozesse u. ä. umfasst.

Ein weiterer wichtiger Schritt ist die **Klärung der Rahmenbedingungen *(Schritt 3)***. Hierzu gehören die Festlegung des Zeitrahmens, die Definition des verfügbaren Budgets sowie die Verteilung von Aufgaben und Verantwortlichkeiten im Team. Auch die Entscheidung über eine mögliche externe Moderation fällt in diese Phase. Gleichzeitig erfolgen die Identifikation und **Vorinformation** relevanter Akteur:innen und wichtiger Stakeholder ***(Schritt 4)***. Dies umfasst je nach Thema unterschiedliche direkt und indirekt Betroffene.

Schließlich bedarf es noch **rechtlicher Klärungen:** Aspekte, die das Projekt (z. B. offizielle Parteienstellung) aber auch den Prozess (z. B. Datenschutzfragen) betreffen können, sind zusammenzustellen und zu berücksichtigen ***(Schritt 5)***.

Genügend Zeit für die Vorbereitung in der Initiierungsphase schafft die Basis für einen erfolgreichen Partizipationsprozess im Tourismus und erhöht die Chancen auf eine konstruktive und zielführende Beteiligung aller relevanten Akteur:innen.

Wenn Fehler in Beteiligungsprozessen geschehen, sind sie meist bereits zu Beginn angelegt. In der Initiierungsphase eines Partizipationsprozesses sollten insbesondere folgende Situationen vermieden werden:

FEHLENDE RISIKOBEREITSCHAFT

Ängste vor Veränderungen oder Risiken sollten nicht dazu führen, dass innovative Ansätze von vornherein ausgeschlossen werden.

UNKLARE ZIELSETZUNGEN

Die inhaltlichen und strukturellen Ziele sollten von Anfang an klar definiert sein, um Verwirrung und Ineffizienz zu vermeiden.

MANGELNDE EINBEZIEHUNG RELEVANTER AKTEUR:INNEN

Es ist wichtig, alle wichtigen Stakeholder frühzeitig zu identifizieren und einzubinden, um deren Perspektiven und Expertise zu nutzen.

FEHLENDE PROZESSKLARHEIT

Der geplante Ablauf und die Ziele des Prozesses sollten klar kommuniziert werden, um Missverständnisse zu vermeiden und Vertrauen aufzubauen.

UNZUREICHENDE RESSOURCENPLANUNG

Die notwendigen finanziellen und personellen Ressourcen sollten von Beginn an realistisch eingeschätzt und eingeplant werden.

VERNACHLÄSSIGUNG RECHTLICHER ASPEKTE

Notwendige Genehmigungen und datenschutzrechtliche Fragen sollten frühzeitig geklärt werden.

FEHLENDE FLEXIBILITÄT

Der Prozess sollte so gestaltet sein, dass er auf neue Entwicklungen und Erkenntnisse reagieren kann.

MANGELNDE PROFESSIONALITÄT

Aufgrund fehlender Fachkenntnisse sollten keine unprofessionellen Ansätze verfolgt werden, die die Glaubwürdigkeit des Prozesses gefährden könnten.

IGNORIEREN LOKALER GEGEBENHEITEN

Die spezifischen Rahmenbedingungen und Herausforderungen der Region sollten berücksichtigt werden.

VERNACHLÄSSIGUNG DER PROZESSPLANUNG

Eine sorgfältige Planung des gesamten Partizipationsprozesses ist essenziell für den Erfolg.

Good Practice

Die Tourismusstrategien der Städte **Salzburg** und **Innsbruck** sollen eine Basis bieten um den jeweiligen Tourismus strategisch fundiert und qualitätsvoll zu entwickeln. Bürger:innen und touristische Leistungspartner:innen werden mit unterschiedlichen Methoden über den Prozess informiert und haben die Möglichkeit, sich mit ihren Ideen in die Entwicklung einzubringen.

Salzburg

Innsbruck

Smart City / Smart Region Rhein-Neckar: Mit dem Projekt werden Bürger:innen nach der Corona-Krise in eine smarte, langfristig orientierte Tourismusgestaltung einbezogen. Der Tourismus wird im Zuge des Modellprojekts als Pilot-Thema behandelt, um die gewonnen Erkenntnisse und Leitfäden sukzessive auf weitere Themen in der Metropolregion auszuweiten.

Im Rahmen der **Entwicklung des neuen Tourismusprogramms 2025–27 in Südtirol** wurden erstmals gezielt partizipative Methoden eingesetzt, um die Vorschläge und Ideen der Tourismustreibenden systematisch einzubinden. Durch strukturierte Beteiligungsformate konnten Akteur:innen aus der Branche ihre Perspektiven aktiv einbringen und an der Ausarbeitung zentraler Strategien mitwirken. Diese offene und methodisch fundierte Partizipation fördert innovative Ansätze, stärkt die Identifikation aller Beteiligten mit den gemeinsam erarbeiteten Zielen und erhöht deren Akzeptanz.

Die **Tourismusstrategie Vorarlberg 2030** hat zum Ziel, die nationale und internationale Wettbewerbsfähigkeit der touristischen Akteur:innen zu stärken. Damit sollen Rahmenbedingungen geschaffen werden, die eine Weiterentwicklung der regionalen Wertschöpfung ermöglichen und positive Impulse für Wohlstand sowie für die Lebens- und Umweltqualität im Land setzen können.

Teil 2
Die konkrete Vorbereitung

Nach der Klärung von Zielen und Rahmenbedingungen beginnt die erste Umsetzungsphase eines Partizipationsprozesses mit mehreren wichtigen Schritten.

Die konkrete Prozessplanung beinhaltet sehr entscheidend die **Methodenwahl *(Schritt 6)***. Wichtig ist, dass dieses Beteiligungsformat an die Herausforderung bzw. das Projekt und die Zielgruppe angepasst ist. Sobald die Methode – und damit die Häufigkeit von Treffen, die Dauer des Prozesses, u. ä. – festgelegt ist, braucht es eine effektive **Einladungs- und Kommunikationsstrategie *(Schritt 7)*.** Einzuladende müssen in geeigneter Form angesprochen und motiviert, Nicht-Eingeladene über den Prozess informiert werden. Dies kann durch Telefonate, persönliche Einladungen, Pressemitteilungen oder Informationsveranstaltungen geschehen. Transparenz spielt dabei eine zentrale Rolle: Ziele und geplanter Ablauf müssen klar kommuniziert und ein realistisches Erwartungsmanagement betrieben werden.

Parallel dazu müssen **Räume und Technik *(Schritt 8)*** organisiert werden und ggf. das **Briefing der Moderation *(Schritt 9)*** erfolgen.

Hier werden einige der möglichen klassischen Beteiligungsmethoden vorgestellt. Eine gute, umfangreiche Sammlung findet sich unter www.partizipation.at. Methoden können je nach Bedarf kombiniert und an die spezifischen Anforderungen der Destination angepasst werden. Ein mehrstufiger Prozess mit verschiedenen Beteiligungsformaten ermöglicht eine breite Einbindung und die Berücksichtigung unterschiedlicher Perspektiven.

STEUERUNGSGRUPPE	
Ansatz	Regelmäßige Treffen einer Gruppe von Vertreter:innen relevanter Institutionen zur längerfristigen Begleitung
Einsatzbereich	Kontinuierliche, strategische Steuerung und Beratung
Dauer	Regelmäßige Treffen

INTERVIEWS MIT EXPERTINNEN UND EXPERTEN	
Ansatz	Strukturierte Interviews mit ausgewählten lokalen oder externen Expertinnen und Experten zu spezifischen Fragestellungen
Einsatzbereich	Gewinnung vertiefter Einblicke zu Fachthemen, eventuell zur Erstellung von Input-Papieren als Vorbereitung für breitere Prozesse
Dauer	Meist 1–2 Stunden pro Interview

ONLINE-PLATTFORM / ONLINE-BEFRAGUNG	
Ansatz	Einrichtung einer thematischen Internet-Plattform mit Informationen, Planungsunterlagen und Möglichkeiten zur Kommentierung, Diskussion und Abstimmung
Einsatzbereich	Eignet sich besonders für längerfristige Beteiligungsprozesse und um eine breite Öffentlichkeit zu erreichen
Dauer	Kann über einen gesamten Projektprozess, z. B. die Erarbeitung einer Strategie, laufen

PLANUNGSZELLE / BÜRGER:INNENGUTACHTEN	
Ansatz	Ca. 25 zufällig ausgewählte Bürger:innen erarbeiten in einem kompakten Zeitraum Lösungsvorschläge zu einer konkreten Problemstellung
Einsatzbereich	Geeignet für die vertiefte Bearbeitung konkreter Fragestellungen und um repräsentative Meinungsbilder zu erhalten
Dauer	Einige Tage

THEMENWORKSHOPS	
Ansatz	Ausgewählte (Fach)expertinnen und -experten diskutieren Handlungsbedarfe und Maßnahmenvorschläge zu spezifischen Themenfeldern. *(Anmerkung: als Expertinnen und Experten werden Personen gesehen, die für eine bestimmte Fragestellung Expertise haben. Auch Kinder können Expertinnen und Experten sein, etwa wenn es um die Planung eines Spielplatzes geht.)*
Einsatzbereich	Vertiefung einzelner Schwerpunktthemen, die z. B. in eine übergeordnete Strategie einfließen
Dauer	Meist ein Tag pro Workshop

REGIONALKONFERENZEN	
Ansatz	Ganztägige Veranstaltung, bei der die Eckpfeiler einer Strategie mit einer breiten Öffentlichkeit diskutiert werden. Die Konferenz kann an verschiedenen Orten einer Region, zu verschiedenen Tageszeiten etc. wiederholt werden, um möglichst vielen Personen eine Teilnahme zu ermöglichen.
Einsatzbereich	Ermöglicht die Einbindung vieler Akteur:innen
Dauer	Jeweils ein Tag, mehrere Veranstaltungen

Good Practice

NextStep Tourism entwickelte im Frühjahr 2025 einen partizipativen Prozess zur Erhebung der Tourismusakzeptanz in der Region Zell am See-Kaprun. Gemeinsam mit Betrieben, Gemeinden und der Bevölkerung wurde ein regionsspezifischer Fragebogen erstellt und an rund 9.600 Haushalte in fünf Umlandgemeinden ausgesendet. Knapp 2.000 Rückmeldungen wurden mit Unterstützung des WIFO wissenschaftlich ausgewertet. Die daraus entstandene Studie zeigt Einschätzungen, Bedürfnisse und mögliche Maßnahmen für die touristische Entwicklung der Region auf und dient als Grundlage für weitere Projekte sowie als Ansatz für andere Regionen. Das Projekt wurde als eines von 16 im Rahmen des Fördercalls zum Thema Balanced Tourism des BMWET ausgewählt und ist in der Broschüre „Find the right balance“ näher beschrieben.

NextStep Tourism

Broschüre „Find the right balance“

Das **Gästeparlament auf Juist (DE)** war ein außergewöhnliches Beteiligungsformat, bei dem zwischen 2014 und 2022 zehn nach demografischen Gesichtspunkten ausgewählte Gäste jährlich gemeinsam mit Vertreter:innen der Inselverwaltung über zentrale Themen und die Zukunft der Insel diskutierten. Ziel war es, Perspektiven und Wissen der Stammgäste in die Entwicklung von Juist einzubringen und so die touristische Qualität sowie die Diskussion von Themen wie nachhaltigem Tourismus, dem Fortbestand als autofreie Insel oder der Begrenzung von Zweitwohnungen zu fördern. Auch wenn das Gästeparlament nicht mehr besteht, fließen die gesammelten Ideen und Anregungen weiterhin in die Inselentwicklung ein.

Teil 3
Die Durchführung

Bei der **Umsetzung des Prozesses *(Schritt 10)*** spielen der Umgang mit Konflikten und Erwartungen, die Rolle von Politik und Verwaltung sowie die Realisierung und Nachbereitung eine zentrale Rolle.

Konflikte zwischen verschiedenen Interessengruppen oder auch zwischen einzelnen Personen müssen moderiert und ausgeglichen werden. Dabei ist es wichtig, einen Umgang mit nicht auflösbaren Konflikten zu finden und die Erwartungen aller Beteiligten von Anfang an realistisch zu managen. Eine klare Kommunikation zum Beteiligungsgegenstand und zur Ergebnisverwendung hilft, falsche Erwartungen zu vermeiden. Einige Methoden, die – innerhalb der oben genannten Beteiligungsformen – durch ihre Kreativität helfen, Konflikte zu lösen oder erst gar nicht aufkommen zu lassen, finden sich im Anschluss.

Die Einbindung von politischen Entscheidungsträger:innen und Verwaltungsvertreter:innen erfordert eine Balance zwischen notwendiger Nähe und erforderlicher Distanz. Es besteht die Gefahr, dass parteipolitische Interessen in den Prozess getragen werden. Zudem können Verwaltungsmitarbeiter:innen den Prozess unbeabsichtigt behindern, indem sie neue Ideen vorschnell als nicht umsetzbar bewerten.

Die Realisierung der Ergebnisse muss sichergestellt und nachvollziehbar gemacht werden – wenn sie vereinbart wurde. Es empfiehlt sich, bereits zu Beginn einige kleinere, einfach zu realisierende Projekte umzusetzen, um die Motivation der Beteiligten aufrechtzuerhalten.

Eine kontinuierliche **begleitende Evaluation** des Prozesses ***(Schritt 11)*** ist wichtig, um Verbesserungspotenziale zu identifizieren und noch rechtzeitig unliebsamen Entwicklungen gegensteuern zu können.

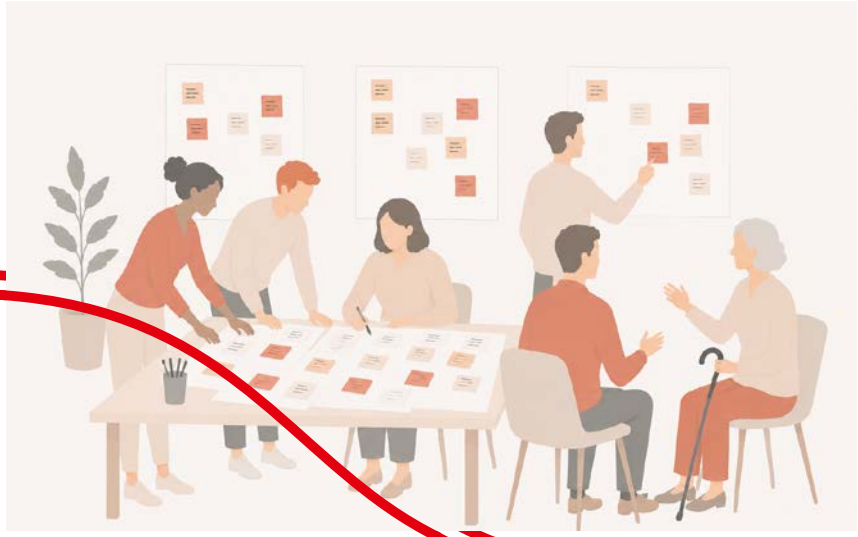
Begleitende Öffentlichkeitsarbeit *(Schritt 12)* informiert auch nicht direkt Eingebundene über den Stand der Dinge und ermöglicht im besten Fall (z. B. durch eine begleitende Online-Plattform) zusätzliche Reflexion und Inputs „von außen“.

KREATIVE IDEENFINDUNGSMETHODEN

LEGO SERIOUS PLAY	
Ansatz	Diese Methode nutzt LEGO-Steine als Kommunikations- und Problemlösungswerkzeug. Teilnehmer:innen bauen dreidimensionale Modelle ihrer Ideen und Konzepte.
Einsatzbereich	• Veranschaulichung komplexer Themen • Entwicklung von innovativen Lösungen im Rahmen der Tourismusstrategie • Förderung des Austauschs zwischen verschiedenen Stakeholdern
Dauer	Zwei Stunden bis mehrere Tage
BODYSTORMING	
Ansatz	Beim Bodystorming versetzen sich die Teilnehmer:innen physisch in die Rolle der Nutzer:innen und simulieren Situationen in einer realen Umgebung.
Einsatzbereich	• Entwicklung eines tiefen Verständnisses für die Bedürfnisse von Tourist:innen • Gewinnung neuer Perspektiven auf touristische Angebote • Erschließung innovativer Lösungsansätze durch direktes Erleben
Dauer	10–40 Minuten

DESIGN JAM

Ansatz	Ein Design Jam ist eine intensive, kollaborative Veranstaltung, bei der interdisziplinäre Teams in kurzer Zeit innovative Lösungen für komplexe Probleme entwickeln. Teilnehmer:innen durchlaufen dabei einen strukturierten Kreativprozess, der Elemente des Design Thinking nutzt, um Ideen zu generieren, zu prototypisieren und zu testen. Der Fokus liegt auf schnellem, iterativem Arbeiten in einer offenen, experimentierfreudigen Atmosphäre, die den Austausch und die gegenseitige Inspiration fördert.
Einsatzbereich	• Entwicklung neuer Produkte oder Dienstleistungen • Lösung komplexer organisatorischer Herausforderungen • Förderung von Innovationskultur und teamübergreifender Zusammenarbeit
Dauer	Variabel, typischerweise ein bis drei Tage



STRUKTURIERTE KREATIVTECHNIKEN

BRAINWALKING

Ansatz	Beim Brainwalking handelt es sich um eine dynamische Variante des Brainstormings. Die Teilnehmer:innen bewegen sich im Raum und ergänzen Ideen auf verschiedenen Stationen.
Einsatzbereich	• Förderung der körperlichen Aktivität und somit der Kreativität • Entwicklung vielfältiger Lösungsansätze in der Tourismusplanung
Dauer	15–20 Minuten

6-3-5 METHODE

Ansatz	Mit dieser Methode können in kurzer Zeit viele Ideen generiert werden. 6 Teilnehmer:innen notieren je 3 Ideen in 5 Minuten. Die Blätter werden weitergegeben und die Ideen ergänzt.
Einsatzbereich	Hohe Effizienz bei der schnellen Entwicklung von Lösungsansätzen in der Tourismusplanung
Dauer	15–20 Minuten (mit Auswertung der Ideen 60 Minuten)

GAMIFICATION-ANSÄTZE

INTERAKTIVE WETTBEWERBE

Ansatz

Durch die Nutzung von spielerischen Elementen können Stakeholder und Einheimische eingebunden werden.

Einsatzbereich

- Video- oder Fotowettbewerbe zur Identifikation lokaler Besonderheiten
- Nutzer:innengenerierte Inhalte für authentisches Marketingmaterial
- Förderung der Partizipation und des lokalen Engagements

Dauer

Variiert stark je nach Format und Ziel des Wettbewerbs, kann von wenigen Minuten bis zu mehreren Monaten reichen.

GAMIFIZIERTE LERNPLATTFORMEN

Ansatz

Diese Plattformen integrieren Spielelemente in ihre Funktionen, um das Engagement und die Wissensspeicherung zu verbessern.

Einsatzbereich

- Mehrstufige Spiele zur Entwicklung von spielbaren Erlebnissen zur Bildung und Sensibilisierung von Tourist:innen
- Quizzes und Mini-Spiele zur Förderung eines nachhaltigen Tourismus
- Verknüpfung von Unterhaltung und Bildung für ein verbessertes Besucher:innenerlebnis

Dauer

Variiert je nach Plattform und Lernziel, kann von wenigen Minuten bis zu mehreren Stunden reichen.

INTEGRATIVE ANSÄTZE

SZENARIOTECHNIK

Ansatz

Die Szenariotechnik ist eine Methode zur strategischen Planung und Zukunftsanalyse, bei der verschiedene mögliche Entwicklungen und Zukunftsbilder systematisch erarbeitet werden. Sie kombiniert quantitative Daten mit qualitativen Einschätzungen, um komplexe Situationen zu erfassen und alternative Zukunftsszenarien zu entwickeln.

Typischerweise werden ein positives Extremszenario (Best Case), ein negatives Extremszenario (Worst Case) und oft auch ein Trendszenario erstellt, um einen Rahmen möglicher Entwicklungen aufzuzeigen.

Einsatzbereich

- Die Vorbereitung strategischer Entscheidungen in Politik und Wirtschaft
- Die frühzeitige Erkennung von Veränderungsmöglichkeiten und Risiken
- Die Entwicklung und Überprüfung von Strategien in komplexen Umfeldern

Dauer

Sehr unterschiedlich: Eine Stunde bis zwei Tage

Gut geeignet als Anleitung der Szenariotechnik ist die kreative Zukunftsbox Tourismus, die mit unterschiedlichsten Trends und deren möglichen Ausprägungen arbeitet.

CUSTOMER JOURNEY MAPPING

Ansatz	Mithilfe des Customer Journey Mappings werden alle Phasen und Kontaktpunkte, die ein Gast von der Reiseplanung über die Buchung bis zum Erlebnis und der Nachbereitung durchläuft, systematisch visualisiert und nachvollziehbar gemacht. Ziel ist es, die Erwartungen, Bedürfnisse und Erfahrungen der Reisenden besser zu verstehen, um touristische Angebote und Marketingmaßnahmen gezielt auf diese abzustimmen.
Einsatzbereich	• Visualisierung aller Berührungspunkte des Gastes mit der Destination • Identifikation von Verbesserungspotenzialen und Innovationsmöglichkeiten • Optimierung des gesamten Besucher:innenerlebnisses
Dauer	Sehr unterschiedlich
Forschungsbasierter Ansatz:	Kann 3–12 Wochen für die Datensammlung in Anspruch nehmen, plus zusätzliche Zeit für Datenanalyse und Stakeholder-Präsentationen
Hypothesenbasierter Ansatz:	Beginnt mit einem 1–2-tägigen Workshop, gefolgt von Forschung zur Validierung
Schneller Ansatz:	Bei gut bekannten Problemen kann eine 60–90-minütige Arbeitssitzung ausreichen



Good Practice

Der Ötscher ruft: Im November 2021 wurde infolge der drohenden Schließung des Skigebiets Lackenhof am Ötscher eine touristische Neuausrichtung lanciert. In wenigen Tagen wurde „Der Ötscher ruft“ als Online-Beteiligungs-Plattform kreiert. Sie erzählt Geschichten vom Ötscher und brachte hunderte Menschen dazu, konkrete Ideen für die Zukunft der Region zu erarbeiten.

Nachhaltiges Mobilitätskonzept Mieminger Plateau und Inntal: Auf Initiative von Innsbruck Tourismus haben das Regionalmanagement Region Imst und die Klima- und Energie-Modellregion (KEM) Imst in einem eineinhalbjährigen Prozess mit Fokusgruppen-Workshops mit Jugendlichen und Unternehmer:innen, Gästebefragungen u.a.m. gemeinsam ein Konzept mit Fokus auf klimaverträgliche Mobilität für sieben Gemeinden im westlichen Inntal und am Mieminger Plateau erarbeitet .

Das **Tourism Technology Festival** ist Österreichs Hackathon für Tourismus-Innovation und findet 2026 zum vierten Mal statt. Zwei Tage lang wird gebaut statt geredet. Teams aus Technologie, Design und Tourismus entwickeln lauffähige Prototypen für echte Aufgabenstellungen, eingebettet in die Fachmesse „Alles für den Gast” in Salzburg.
Die Challenges kommen direkt aus der Branche. Organisationen entlang der gesamten touristischen Wertschöpfungskette bringen reale Fragestellungen ein, die Teams suchen die Lösung. 2025 kamen so über 200 Menschen zusammen, die sonst selten am selben Tisch sitzen: Entwickler:innen, Start-ups, Studierende, Branchenprofis. Am Ende stehen funktionierende Prototypen, die zeigen, was im Tourismus von morgen möglich ist.

Good Practice

Linzer Ideenwettbewerb für einen ausgewogenen Tourismus: Die Destination Linz lancierte 2025 einen online Ideen-Wettbewerb, um konkrete Ansätze für ökologische und soziale Verbesserungen in der Destination Linz sichtbar zu machen. Das durch eine Fachjury gewählte Siegerprojekt wurde am Festival of Curiosity vorgestellt und wird im Jahr 2026 konkret umgesetzt.

Das Ziel von **Inklusives Wien 2030 – eine Stadt für alle** ist es, die Inklusion von Menschen mit Behinderungen in Wien zu verbessern. In einem breit angelegten Beteiligungsprozess des Fonds Soziales Wien haben Menschen mit Behinderungen, Partnerorganisationen, Mitarbeiter:innen der Stadt, Interessenvertreter:innen sowie Expertinnen und Experten zu zwölf Themen Maßnahmen erarbeitet, wie Inklusion in der Stadt Wien verbessert werden kann.

Der **Schweizer Sachplan für geologische Tiefenlager** regelt die Standortsuche für geologische Tiefenlager. Die darin verankerte Partizipation ermöglicht den frühzeitigen Einbezug der lokalen Bevölkerung, der Gemeinden, der Kantone und des benachbarten Auslands. Kern der regionalen Partizipation sind die 2011 gegründeten Regionalkonferenzen.

Teil 4
Die Finalisierung

Der letzte Eindruck bleibt – das gilt auch für Partizipationsprozesse! Nach der intensiven Phase der Umsetzung ist es entscheidend, dem Abschluss und der Nachbereitung besondere Aufmerksamkeit zu schenken. Denn erst eine durchdachte Nachbereitung sorgt dafür, dass die gemeinsam erarbeiteten Ergebnisse nicht in der Schublade verschwinden, sondern tatsächlich Wirkung entfalten und zur nachhaltigen Entwicklung der Destination beitragen.

Ein gelungener Abschluss beginnt mit der transparenten **Präsentation der Ergebnisse** ***(Schritt 13)***: Machen Sie klar, was erreicht wurde, welche Ideen und Vorschläge aus dem Prozess hervorgegangen sind und wie diese in die weitere Entscheidungsfindung einfließen. Eine verständliche, ansprechend aufbereitete Dokumentation – ob als Bürger:innengutachten, Ergebnisprotokoll oder anschauliche Präsentation – schafft Vertrauen und gibt allen Beteiligten das Gefühl, dass ihr Engagement wertgeschätzt wird.

Mindestens ebenso wichtig ist die **Überführung** der Ergebnisse **in konkrete Entscheidungen** und Maßnahmen ***(Schritt 14)***. Kommunizieren Sie offen, wie die Beiträge der Teilnehmenden weiterverwendet werden und welche nächsten Schritte folgen. Transparenz über die Umsetzung – oder auch die Gründe, warum einzelne Vorschläge (noch) nicht realisiert werden können – sind zentral, um Glaubwürdigkeit zu sichern und Enttäuschungen vorzubeugen.

Die Nachbereitung bietet zudem die Chance, durch das Einholen von Feedback und **Evaluation** des Projektverlaufs ***(Schritt 15)*** aus dem Prozess zu lernen: Evaluieren Sie gemeinsam mit den Beteiligten, was gut funktioniert hat und wo noch Luft nach oben ist. So können zukünftige Beteiligungsprozesse gezielter und effektiver gestaltet werden. Ein ehrliches **Dankeschön an alle Beteiligten** – sei es persönlich, schriftlich oder öffentlich – rundet den Prozess ab und motiviert zur weiteren Mitarbeit ***(Schritt 16)***.

Besonders nachhaltig wird Partizipation durch die **Einrichtung dauerhafter Prozesse** ***(Schritt 17)***: Etablieren Sie zum Beispiel einen Nachhaltigkeitsbeirat, ein „Talschaftsparlament“ oder regelmäßige Foren, um den Dialog mit den Akteur:innen lebendig zu halten. So wird Partizipation vom einmaligen Event zum festen Bestandteil einer zukunftsfähigen Tourismusentwicklung.

Und was, wenn nicht alles nach Plan läuft oder wenn neue Herausforderungen auftauchen? Im nächsten Kapitel **„Was tue ich, wenn …“** finden Sie konkrete Tipps und Strategien für typische Stolpersteine und unerwartete Situationen. Damit Sie auch dann handlungsfähig bleiben, wenn der rote Faden mal reißt – oder sich überraschend verknotet!



Good Practice

Das **PIZ Montafon – Zukunftslabor für nachhaltigen Tourismus** ist der erste rein touristische Innovation Hub im Alpenraum. Er widmet sich spannenden Aufgaben, entwickelt innovative Lösungen und gestaltet neue Formate, um neue Ansätze für die zukünftige Entwicklung des Tourismus zu erarbeiten.

Das **Talschaftsparlament im Lesachtal** (Kärnten und Osttirol) ist eine innovative Form der interkommunalen Zusammenarbeit: In gemeinsamen, verpflichtenden Sitzungen beraten und entscheiden die Gemeinderäte der vier Gemeinden Lesachtal, Untertilliach, Obertilliach und Kartitsch über Projekte für eine langfristig tragfähige Entwicklung ihres Lebensraums. So werden unter Einbindung aller relevanten Akteur:innen Themen wie Mobilität, Kinderbetreuung oder touristische Initiativen gemeinsam geplant und umgesetzt.

Die **Nachhaltigkeitsbeiräte** in den drei burgenländischen Destinationen können ein zentrales Element der verstetigten Nachhaltigkeitsorientierung sein. Durch die TourCert Zertifizierungen eingerichtet, beraten sie als strategische Gremien über Ziele und Maßnahmen des Nachhaltigkeitsprozesses, überwachen deren Umsetzung und unterstützen die Qualitätssicherung und Koordination. Die Beiräte setzen sich aus Vertreter:innen verschiedener Interessengruppen zusammen und fördern den kontinuierlichen Dialog zwischen Tourismus, Politik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft.

Nordburgenland

Mittelburgenland-Rosalia

Südburgenland

Was tue ich, wenn ...

... Beteiligte die Methode ändern wollen?	Die Wahl der Methode liegt bei den Prozessverantwortlichen in Absprache mit der Moderation. Die gewählte Methode sollte am Beginn des Prozesses klar erklärt werden, damit kommen Unsicherheiten meist gar nicht auf. Bei einsetzenden Methodendiskussionen hilft üblicherweise ein in die Runde geworfenes ‚Trust the process'. Wenn sich diese Diskussionen dennoch nicht vermeiden lassen, müssen sie auf außerhalb des Prozesses verlagert werden – z. B. auf den Abend zwischen zwei Workshoptagen.
... sich eine Methode tatsächlich als untauglich herausstellt?	Kommen Moderation und Prozessverantwortliche zu dieser Überzeugung, sollte ein Evaluationsgespräch mit den Teilnehmer:innen geführt werden. Manchmal haben schon kleine Änderungen (z. B. der Wochentag für Workshops) große Wirkung. Eventuell lassen sich auch mehrere Methoden miteinander kombinieren. Eine angemessene Testphase hilft, um der Methode eine faire Chance zu geben. Es bleibt eine Entscheidung mit Fingerspitzengefühl, wann es Zeit ist, eine untaugliche Methode loszulassen und zu ändern.
.... Beteiligte mit der Moderation nicht einverstanden sind?	Die Auswahl der Moderation liegt bei den Prozessverantwortlichen, Personendiskussionen innerhalb des Prozesses müssen vermieden werden. Falls nicht anders möglich, müssen sie im bilateralen Gespräch (Prozessverantwortliche:r und Kritik übende:r Teilnehmer:in) auf außerhalb des Prozesses verlagert werden – z. B. auf den Abend zwischen zwei Workshoptagen.
... eine große Zahl der Beteiligten mitten im Prozess abspringt?	Absprünge können ganz unterschiedliche Ursachen haben, persönliche wie Unzufriedenheit mit dem Prozess. Die Prozessverantwortlichen sollten bilaterale Gespräche mit Ausgestiegenen sowie ein Gruppengespräch mit den Verbliebenen führen und Feedback zum Prozess einholen. Wenn die Ursachen für die Absprünge behebbar sind, könnte es ein Angebot (kein Überreden!) zum Weitermachen geben. Wenn die Gruppengröße zu gering wird, sollten geeignete Nachfolger:innen identifiziert werden.
... einzelne Gruppen sich übergangen fühlen?	Suchen Sie das direkte Gespräch, klären Sie Missverständnisse transparent und bieten Sie gezielte Beteiligungsmöglichkeiten nachträglich an.
... es (unüberbrückbare) Differenzen innerhalb der Gruppe / unter den Stakeholdern gibt?	Greifen Sie frühzeitig moderierend ein, schaffen Sie Raum für klärende Gespräche und nutzen Sie ggf. externe Mediation.
... Vertraulichkeitsvereinbarungen gebrochen werden?	Das Vertrauen in Vereinbarungen, z. B. dass Gesprächsinhalte nicht nach außen dringen, ist eine wichtige Grundlage für Partizipationsprozesse. Halten sich Teilnehmende nicht daran, muss ihnen nahegelegt werden, den Partizipationsprozess zu verlassen. Darüber muss der restlichen Gruppe transparent berichtet werden.

... es mitten im Prozess Budgetkürzungen gibt?	Sind Budgetkürzungen unumgänglich, muss der Partizipationsplan daran angepasst werden. In den meisten Fällen hilft es, die neue Situation mit den Teilnehmenden transparent zu diskutieren. Wenn sich die Gruppe zu diesem Zeitpunkt bereits zusammengefunden hat, werden Vorschläge für günstigere Prozessvarianten aus der Gruppe herauskommen.
... im Laufe des Prozesses der/die politisch Verantwortliche wechselt und der Partizipationsprozess dann nicht mehr gewollt ist?	Nicht für alle Situationen gibt es befriedigende Lösungen. Aus der Sicht des/der Prozessverantwortlichen muss dann in den berühmten sauren Apfel gebissen und den Teilnehmenden die neue Situation – transparent, aber nicht wertend – nähergebracht werden. Wenn sich die Gruppe zu diesem Zeitpunkt bereits zusammengefunden hat, ergibt sich daraus eventuell eine Eigendynamik (die dann außerhalb des ursprünglich geplanten Prozesses, d.h. ohne Moderation, in anderen Räumlichkeiten etc. laufen muss).
... versucht wird, politische Einflussnahme auf den Prozess auszuüben?	Sie sind Moderator:in und Erklärer:in (oder haben eine externe Moderation) – nicht Partei in einem Konflikt. Stellen Sie Transparenz über Ziele, Abläufe und Entscheidungswege her, sichern Sie eine neutrale Moderation und kommunizieren Sie offen, dass der Prozess ergebnisoffen und unabhängig von parteipolitischen Interessen gestaltet wird. Dokumentieren Sie Einflussnahmeversuche und sprechen Sie diese im Steuerungsgremium oder öffentlich an, um das Vertrauen aller Beteiligten zu wahren.
... Ergebnisse nicht umgesetzt werden können?	Kommunizieren Sie offen die Gründe, suchen Sie gemeinsam nach Alternativen und zeigen Sie auf, welche Aspekte dennoch weiterverfolgt werden.
... die Strukturen nach Projektende wieder einschlafen?	Vereinbaren Sie regelmäßige Treffen, definieren Sie Verantwortlichkeiten und integrieren Sie Beteiligung als festen Bestandteil in die Organisationsstruktur.

Checkliste

VORBEREITUNG EINES BETEILIGUNGSPROZESSES

- [ ] **Ziele klären**
  Was soll mit dem Beteiligungsprozess erreicht werden?
  Klare Zielsetzung festlegen und kommunizieren.

- [ ] **Beteiligte und Zielgruppen identifizieren**
  Wer soll beteiligt werden?
  Relevante Akteur:innen, Interessengruppen und Betroffene erfassen.

- [ ] **Ressourcen planen**
  Welche Ressourcen stehen mir zur Verfügung?
  Zeit, Budget, Personal und externe Unterstützung realistisch einschätzen und sichern.

- [ ] **Rahmen und Ablauf definieren**
  Wie läuft der Prozess ab?
  Zeitplan, Meilensteine und Verantwortlichkeiten festlegen.

- [ ] **Methoden auswählen**
  Welche Beteiligungsformate und Methoden passen zur Zielsetzung und Zielgruppe?
  Auswahl begründen.

- [ ] **Kommunikation vorbereiten**
  Wie und mit wem kommuniziere ich?
  Informationen und Einladungen verständlich und ansprechend gestalten; Kommunikationskanäle festlegen.

- [ ] **Transparenz sicherstellen**
  Wie sorge ich für Transparenz?
  Abläufe, Entscheidungswege und Erwartungen offenlegen, um Vertrauen zu schaffen.

- [ ] **Moderation organisieren**
  Wer moderiert den Prozess?
  Interne oder externe Moderation einplanen, um einen fairen und strukturierten Ablauf zu gewährleisten.

- [ ] **Dokumentation vorbereiten**
  Wie dokumentiere ich den Prozess?
  Festlegen, wie Ergebnisse und Zwischenschritte dokumentiert und zugänglich gemacht werden.

- [ ] **Umgang mit Herausforderungen planen**
  Wie gehe ich mit Herausforderungen um?
  Strategien für mögliche Konflikte, geringe Beteiligung oder politische Einflussnahme vorab überlegen.

- [ ] **Feedbackmöglichkeiten schaffen**
  Wie hole ich Feedback ein?
  Rückmeldeschleifen und Möglichkeiten für Anregungen und Kritik einplanen.

- [ ] **Verstetigung bedenken**
  Wie kann der Prozess nachhaltig verankert werden?
  Überlegen, wie Ergebnisse gesichert und Strukturen für weitere Beteiligung geschaffen werden können.

Weiterführende Literatur

PUBLIKATIONEN / WEBSITES / TOOLS

(WISSENSCHAFTLICHE) PUBLIKATIONEN

Handbuch Öffentlichkeitsbeteiligung: Die Zukunft gemeinsam gestalten (Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasserwirtschaft und Österreichische Gesellschaft für Umwelt und Technik, Wien, 2005)

Tourismusakzeptanz in der Bevölkerung (Bundesministerium für Arbeit und Wirtschaft, Wien, 2024)

Find the right balance – Anregungen für nachhaltig ausgewogenen Tourismus (Bundesministerium für Wirtschaft, Energie und Tourismus, Wien, 2026)

Praxisleitfaden: Partizipation im digitalen Zeitalter (Bundesministerium für Kunst, Kultur, öffentlichen Dienst und Sport, Wien, 2023)

Gute Bürgerbeteiligung (Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, nukleare Sicherheit und Verbraucherschutz, Berlin, 2023)

Handbuch für eine gute Bürgerbeteiligung (Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur, Berlin, 2014)

Tourismus im Einklang mit den Einheimischen vor Ort möglich machen (Deutscher Tourismusverband, Berlin, 2022)

Handbuch Bürgerbeteiligung. Verfahren und Akteure, Chancen und Grenzen (Bundeszentrale für politische Bildung, Bonn, 2012)

Handbuch zur Partizipation (Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Umwelt, Berlin, 2012)

Leitfaden Partizipative Planungsprozesse (Stadt Luzern, 2023)

Leitfaden Partizipation Winterthur (Stadt Winterthur, 2015)

WEBSITES UND ONLINE-RESSOURCEN

partizipation.at

Umfangreiche Informationen und konkrete Fallbeispiele zu Partizipationsprozessen in verschiedenen Bereichen, einschließlich Raumplanung und nachhaltiger Entwicklung.

govocal.com

Go Vocal Case Studies: Sammlung erfolgreicher Community-Engagement-Projekte verschiedener Kommunalverwaltungen.

www.maptionnaire.com

Maptionnaire Blog: Präsentiert Beispiele für partizipative Budgetierung aus verschiedenen Städten weltweit.

NÜTZLICHE TOOLS

Digitale Beteiligungsplattformen

consul.mehr-demokratie.info

Open-Source-Plattform, die für Bürger:innenbeteiligung in Städten wie Madrid und New York genutzt wird.

granicus.com

Bang the Table: Ein globales Tool zur Unterstützung von Online-Beteiligungsprozessen, das interaktive und partizipative Funktionen bietet.

adhocracy.plus

Fokus auf breites Spektrum von Zielgruppen wie Kommunen, NGOs und Regierungen.

citizenos.com

CitizenOS: Konzentration auf Entscheidungsfindung im Bürger:innenbeteiligungsprozess.

Digitale Beteiligungstools

Democracy Technologies Database: **democracy-technologies.org/database/**

Datenbank digitaler und KI-gestützter Tools für Bürger:innenbeteiligung, E-Voting und politische Parteien

People Powered Digital Participation Platform Resource Center: **www.peoplepowered.org/digital-participation**

Bietet einen Leitfaden für digitale Beteiligungsplattformen, Online-Schulungen und Bewertungen empfohlener Plattformen.

SDI Digital Democracy Report 2024**: www.solonian-institute.com/publications**

Bewertet 21 Tools für digitale Demokratie aus 17 Ländern

Online-Umfrage-Tools

SurveyMonkey **(de.surveymonkey.com)**, LimeSurvey **(www.limesurvey.org):**

Für die Durchführung von Umfragen und Konsultationen, um Meinungen und Bedürfnisse der Bevölkerung effektiv zu erfassen.

Moderationstools

www.miro.com

Whiteboard für interaktive Workshops und Brainstorming-Sitzungen, die sowohl online als auch vor Ort durchgeführt werden können.

Mentimeter: **www.mentimeter.com**, Pollev: **pollev.com**

Tools für Live-Umfragen, Quizzes, Wordclouds, etc. bei Teilnehmenden an Workshops u.a.m.

Glossar

Akteur:innen	Personen oder Gruppen, die aktiv am Beteiligungsprozess teilnehmen oder davon betroffen sind (z. B. Bürger:innen, Unternehmen, Politik, Verwaltung).
Beteiligungsprozess	Strukturierter Ablauf, bei dem verschiedene Interessengruppen in Entscheidungs- und Entwicklungsprozesse eingebunden werden.
Bottom-up-Ansatz	Entwicklungsansatz, bei dem Initiativen und Entscheidungen von der lokalen Bevölkerung ausgehen (im Gegensatz zum Top-down-Ansatz).
Bürger:innengutachten	Ein Dokument, das die Empfehlungen einer per Losverfahren ausgewählten Gruppe von Bürger:innen zu einem bestimmten Thema oder einer Fragestellung enthält, welche diese nach intensiver Information und Beratung erarbeitet haben.
Bürger:innenhaushalt	Form der Bürger:innenbeteiligung an der Aufstellung kommunaler Haushalte.
Design Thinking	Eine nutzerzentrierte, iterative Innovationsmethode zur kreativen Lösung komplexer Probleme, die den Menschen und seine Bedürfnisse in den Mittelpunkt stellt und durch einen strukturierten Prozess zu praxisnahen und realisierbaren Ergebnissen führt.
Empowerment	Befähigung von Zielgruppen und Partnerorganisationen, ihre Interessen zu artikulieren und durchzusetzen.
Endogene Regionalentwicklung	Ansatz, der die Nutzung innerer Potenziale einer Region zur Förderung ihrer eigenen Entwicklung betont.
Ergebnisoffenheit	Haltung, bei der das Ergebnis eines Prozesses nicht vorab festgelegt ist, sondern gemeinsam mit den Teilnehmenden erarbeitet wird.
Gästeparlament	Innovatives Beteiligungsformat, bei dem ausgewählte Gäste einer Destination für einen begrenzten Zeitraum zusammenkommen, um ihre Erfahrungen, Ideen und Verbesserungsvorschläge direkt in die touristische Entwicklung und Entscheidungsprozesse einzubringen.
Interessengruppen (Stakeholder)	Gruppen oder Einzelpersonen, die ein Interesse am Verlauf und Ergebnis eines Prozesses haben.
Governance	Neue Form des politischen Agierens, geprägt durch enge Verbindungen zwischen regionalen Akteur:innen und Verteilung von Aufgaben und Verantwortlichkeiten.
Ownership	Verantwortungsübernahme und Identifikation der lokalen Akteur:innen mit Entwicklungsvorhaben.
Regionalentwicklung	Prozess zur nachhaltigen Stärkung einer Region durch koordiniertes Handeln in den Bereichen Wirtschaft, Soziales und Umwelt.
Stakeholder	Interessengruppen oder Einzelpersonen, die von Entwicklungen in einer Region betroffen sind oder diese beeinflussen können.
Steuerungsgruppe	Kleines, repräsentatives Gremium, das den Beteiligungsprozess plant, koordiniert und begleitet.
Tourismusakzeptanz	Einstellung der einheimischen Bevölkerung gegenüber dem Tourismus in ihrer Region.
Tourismuspolitik	Zielgerichtete Planung und Gestaltung der touristischen Realität und Zukunft durch verschiedene staatliche, private und übergeordnete Träger.
Transparenz	Offenlegung von Informationen, Abläufen und Entscheidungswegen, um Nachvollziehbarkeit und Vertrauen zu schaffen.
Verstetigung	Maßnahmen, um Ergebnisse, Strukturen oder Prozesse langfristig zu sichern und dauerhaft zu etablieren.
Workshop	Arbeitsform, bei der Teilnehmende gemeinsam an Themen arbeiten, Ideen entwickeln und Lösungen erarbeiten.

Ein umfangreiches Glossar findet sich auf **www.partizipation.at**.

RAUM FÜR GEDANKEN

IMPRESSUM

Herausgeber/Medieninhaber
Österreich Werbung
Vordere Zollamtsstraße 13
1030 Wien

Bundesministerium für Wirtschaft, Energie und Tourismus
Stubenring 1
1010 Wien

Für den Inhalt verantwortlich
Astrid Steharnig-Staudinger
CEO Austria Tourism

Sektion Tourismus
BMWET

Projektleitung
Michaela Landauer, Austria Tourism

Projektmitarbeit
Katrin Erben, Austria Tourism

Konzept, Beratung und Redaktion
Christian Baumgartner,
response & ability gmbh

Grafikdesign
Christine Horn
Barbara Wais (drahtzieher.at)

Kontakt
Michaela Landauer
Austria Tourism
michaela.landauer@austria.info

Tourismus-Servicestelle
BMWET
tourism@bmwet.gv.at

Wien, im Juni 2026

b2b.austria.info/de-at/schwerpunkte/nachhaltigkeit
www.bmwet.gv.at/Themen/Tourismus/nachhaltigkeit.html

Copyright der Bilder auf den Seiten 14, 16 und 19:
KI-generiert mit ChatGPT, Frühjahr 2026

